

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO

ANTECEDENTES DA RETENÇÃO DE FUNCIONÁRIOS EM EMPRESAS
PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS

ANELISE PIONER

Caxias do Sul, 12 de abril de 2022

ANELISE PIONER

**ANTECEDENTES DA RETENÇÃO DE FUNCIONÁRIOS EM EMPRESAS
PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração.
Linha de Pesquisa: Inovação e Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Alex Eckert

Caxias do Sul, 12 de abril de 2022.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

P662a Pioner, Anelise

Antecedentes da retenção de funcionários em empresas prestadoras de serviços contábeis [recurso eletrônico] / Anelise Pioner. – 2022.

Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2022.

Orientação: Alex Eckert.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Administração de pessoal. 2. Recursos humanos. 3. Satisfação no trabalho. 4. Motivação no trabalho. I. Eckert, Alex, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 658.310.8

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Márcia Servi Gonçalves - CRB 10/1500

ANELISE PIONER

**ANTECEDENTES DA RETENÇÃO DE FUNCIONÁRIOS EM EMPRESAS
PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Inovação e Competitividade

Conceito Final.....
Aprovado em de de 2022

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a. Dr.^a. Marta Elisabete Ventura da Motta
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Alexandre Costa Quintana
Universidade Federal do Rio Grande

RESUMO

Com a expansão do setor de serviços nas últimas décadas e o conseqüente aumento de competitividade, as empresas viram-se ainda mais dependentes do capital humano para enfrentar as mudanças. O desenvolvimento dos recursos humanos se mostra essencial visto que os funcionários estão fortemente relacionados ao serviço entregue e aos consumidores. Portanto, reter funcionários experientes se torna necessário para oferecer serviços de qualidade e assim, se destacar em mercados competitivos. A partir disso, este estudo teve como objetivo analisar a influência do engajamento, do empoderamento e da satisfação na retenção dos funcionários em empresas prestadoras de serviços contábeis. Para implementar o estudo, foi realizada uma pesquisa quantitativa, por meio da aplicação de uma *survey* e os dados foram analisados por meio de estatísticas multivariadas, incluindo a técnica na MEE – Modelagem de Equações Estruturais, a fim de testar as hipóteses de pesquisa e validar o modelo teórico proposto. A coleta de dados ocorreu por meio de questionários de autopreenchimento disponibilizados por meio eletrônico. A amostra compreendeu 198 funcionários de escritórios contábeis brasileiros. O estudo revelou que o engajamento e o empoderamento impactam na satisfação dos funcionários, que por sua vez, impacta na retenção dos funcionários. No entanto, não se constatou efeitos diretos do engajamento e empoderamento sobre a retenção de funcionários, apenas quando mediado pela satisfação. A partir dos achados deste estudo, contribui-se para uma melhor compreensão dos antecedentes da retenção de funcionários. Além disso, se evidencia a importância dos funcionários se sentirem satisfeitos com as estratégias de engajamento e empoderamento para que haja reflexos na retenção de funcionários.

Palavras-chave: Engajamento dos funcionários. Empoderamento dos funcionários. Satisfação dos funcionários. Retenção dos funcionários.

ABSTRACT

With the expansion of the service sector in recent decades and the consequent increase in competitiveness, companies found themselves even more dependent on human capital to face changes. The human resources development is essential since employees are strongly related to the service delivered and to consumers. Therefore, retaining experienced employees becomes necessary to offer quality services and thus stand out in competitive markets. This study aimed to analyze the influence of engagement, empowerment, and satisfaction on employee retention in accounting service providers. To implement the study, quantitative research was carried out, through the application of a survey, and the data were analyzed using multivariate statistics, including the technique in MEE - Structural Equation Modeling, to test the research hypotheses and validate the proposed theoretical model. Data collection took place through self-completion questionnaires made available electronically. The sample comprised 198 employees of Brazilian accounting offices. The study revealed that engagement and empowerment impact employee satisfaction, which impacts employee retention. However, there were no direct effects of engagement and empowerment on employee retention, only when mediated by satisfaction. In addition, it is evident the importance of employees feeling satisfied with the engagement and empowerment strategies so that there are reflections on employee retention.

Keywords: Employee engagement. Employee empowerment. Job satisfaction. Employee retention.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Número de artigos publicados anualmente	18
Figura 2 – Modelo teórico	46
Figura 3 – Diagrama em caixa.....	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Periódicos com mais artigos publicados.....	15
Tabela 2 – Autores com mais artigos publicados.....	16
Tabela 3 – Artigos mais citados.....	17
Tabela 4 – Hipóteses de pesquisa.....	46
Tabela 5 – Variáveis do questionário.....	51
Tabela 6 – Outliers excluídos da amostra.....	56
Tabela 7 – Resumo dos valores de assimetria e curtose dos dados.....	57
Tabela 8 – Teste de Levene.....	59
Tabela 9 – Análise de multicolinearidade.....	61
Tabela 10 – Gênero dos respondentes.....	69
Tabela 11 – Idade dos respondentes separados por quartis.....	70
Tabela 12 – Escolaridade dos respondentes.....	70
Tabela 13 – Renda individual mensal.....	71
Tabela 14 – Tempo de empresa.....	72
Tabela 15 – Tempo de experiência.....	72
Tabela 16 – Estatística descritiva das variáveis.....	73
Tabela 17 – Variância explicada e Alpha de Cronbach dos construtos.....	77
Tabela 18 – Confiabilidade composta e variância extraída.....	78
Tabela 19 – Análise da validade discriminante.....	79
Tabela 20 – Medidas de ajuste.....	80
Tabela 21 – Índices de modificação.....	81
Tabela 22 – Índices de modificação após ajustes.....	82
Tabela 23 – Teste de hipóteses do modelo teórico.....	82
Tabela 24 – Coeficientes de determinação.....	85
Tabela 25 – Análise de mediação.....	86

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 ESCOPO DA PESQUISA	12
1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	12
1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO	20
1.3.1 Objetivo Geral	20
1.3.2 Objetivos Específicos	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO E RELAÇÕES HIPOTETIZADAS.....	22
2.1 ENGAJAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS	22
2.2 SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.....	25
2.3RELAÇÃO ENTRE ENGAJAMENTO E SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	28
2.4 EMPODERAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS	30
2.5 RELAÇÃO ENTRE EMPODERAMENTO E SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	33
2.6 RETENÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	35
2.7 RELAÇÃO ENTRE ENGAJAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS E RETENÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	38
2.8 RELAÇÃO ENTRE EMPODERAMENTO DO FUNCIONÁRIO E RETENÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	39
2.9 RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO DO FUNCIONÁRIO E RETENÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	41
2.10 EFEITO MEDIADOR DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	42
2.10.1 Efeito mediador da Satisfação na relação entre Engajamento e Retenção dos Funcionários	43
2.10.2 Efeito mediador da Satisfação na relação entre Empoderamento e Retenção dos Funcionários	44
2.11 MODELO TEÓRICO PROPOSTO E HIPÓTESES DE PESQUISA	46
3 MÉTODO DE PESQUISA	47
3.1 PESQUISA DESCRITIVA	47
3.1.1 População-alvo e Amostragem.....	48
3.1.2 Operacionalização dos Construtos e Instrumento de Coleta de Dados	49
3.1.3 Validação do Instrumento de Coleta de Dados	52
3.1.4 Pré-Teste do Instrumento de Coleta de Dados	52
3.1.5 Coleta e Processamento de Dados.....	53
3.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	53

3.2.1 <i>Missings</i>	54
3.2.2 <i>Outliers</i>	54
3.2.3 Testes das Suposições da Análise	56
3.3 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS	62
3.3.1 Especificação do Modelo.....	64
3.3.2 Matriz de Entrada dos Dados e Método de Estimação do Modelo	65
3.3.3 Seleção das Medidas de Ajuste do Modelo	66
3.3.4 Estatística Descritiva das Variáveis Relativas aos Construtos	67
3.3.5 Validação Individual dos Construtos	68
3.3.6 Validação do Modelo Teórico e Teste de Hipóteses	68
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	69
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	69
4.2 RESULTADOS PRELIMINARES	73
4.2.1 Estatística Descritiva das Variáveis.....	73
4.3 VALIDAÇÃO INDIVIDUAL DOS CONSTRUTOS	75
4.3.1 Unidimensionalidade	75
4.3.2 Confiabilidade	75
4.3.3 Validade Convergente.....	77
4.3.4 Validade Discriminante	79
4.4 VALIDAÇÃO DO MODELO TEÓRICO OU ESTRUTURAL	80
4.4.1 Ajuste do Modelo Teórico	80
4.4.2 Teste de hipótese.....	82
4.4.3 Análise de Mediação	86
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS.....	90
5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	91
5.3 LIMITAÇÕES DE PESQUISA E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	95
REFERÊNCIAS	97
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	116

INTRODUÇÃO

Os recursos humanos são instrumentos essenciais dentro das organizações. Para Pham (2020), o capital humano é considerado valioso, raro, inimitável e insubstituível. Através de abordagens, políticas e práticas, a gestão de recursos humanos pode apoiar a estratégia organizacional, a responsabilidade social corporativa, o bem-estar, a criatividade dos funcionários, o desenvolvimento socioeconômico e ainda, amparar funcionários em tempos de crise. Diante disso, a gestão deste capital se torna imprescindível para alcançar os objetivos dos *stakeholders* em mercados cada vez mais competitivos e incertos (PHAM, 2020; PODGORODNICHENKO; EDGAR; MCANDREW, 2019; VILLAJOS; TORDERA; PEIRÓ, 2019; ZACHER; RUDOLPH, 2022).

No setor de prestação de serviços, a importância dos recursos humanos se torna ainda mais evidente, visto que o funcionário de linha de frente é a relação da empresa com o mundo exterior e, principalmente, com o cliente. Além disso, as características do funcionário podem influenciar no seu foco em metas e até em resultados organizacionais (ALAGARSAMY; MEHROLIA; ARANHA, 2020). No entanto, principalmente em trabalhadores de escritório, que geralmente enfrentam longas jornadas de trabalho, o ambiente pode afetar negativamente o seu bem-estar (SORIANO et al., 2018).

Dentro desta perspectiva, aumentar o engajamento dos funcionários pode ser uma abordagem poderosa para melhorar a produtividade dado que funcionários altamente engajados apresentam maior propensão a focar em metas e resultados (ALAGARSAMY; MEHROLIA; ARANHA, 2020). Na literatura, o engajamento costuma estar associado a outros importantes construtos para o gerenciamento dos recursos humanos, dentre eles, a satisfação dos funcionários. No entanto, apesar da quantidade de estudos envolvendo o tema e sua relevância para as organizações, ainda não existe conclusão sobre o engajamento como preditor da satisfação (BAILEY et al., 2017).

Similarmente, o empoderamento dos funcionários apresenta potenciais benefícios (BEKTAS; SOHRABIFARD, 2013). No contexto de empresas prestadoras de serviços, no qual o consumidor demanda soluções em tempo real, o empoderamento é utilizado como estratégia organizacional a fim de aliviar a pressão vivenciada pelo colaborador (MOTAMARRI; AKTER; YANAMANDRAM, 2020). Ainda, Ukil (2016) apresenta que os funcionários com autonomia para tomar decisões apresentam maiores índices de satisfação no trabalho. Entretanto, Maan *et al.* (2020) e García-Juan, Escrig-Tena e Roca-

Puig (2020) propõem novas pesquisas para averiguar a relação entre empoderamento e satisfação.

A satisfação no trabalho, por sua vez, é um conceito complexo devido às suas numerosas relações (BAKOTIĆ, 2016). De acordo com Kim e Back (2012), o funcionário satisfeito reflete respostas emocionais positivas em relação ao trabalho, influenciando em seu desempenho e intenção de permanecer na empresa. Outros estudos ainda apresentam indícios de ligação com desempenho organizacional (BAKOTIĆ, 2016), liderança, motivação, desempenho individual (PANCASILA; HARYONO; SULISTYO, 2020), incentivo à proatividade e inovação (LASISI et al., 2020), entre outros fatores. Devido aos resultados conflitantes sobre o direcionamento das relações envolvendo satisfação, este estudo buscará analisar a satisfação como preditora da retenção de funcionários.

Nesse sentido, a intenção de rotatividade acarreta custos financeiros diretos, queda de desempenho organizacional, baixa produtividade e até interrupções das tarefas, resultando em clientes insatisfeitos (LU et al., 2016). A intenção de permanecer ou sair da empresa é influenciado por cultura organizacional, liderança (SUN; WANG, 2017), bônus e salários (EKINCI, 2019), esgotamento, percepção de suporte organizacional (WANG; WANG, 2020), entre outros. Em vista disso, conhecer os precedentes da retenção de funcionários é essencial dentro das organizações para colher os benefícios e, também, melhorar o desempenho organizacional.

Sendo assim, este trabalho estrutura-se em 5 capítulos. No capítulo 1 apresenta-se o escopo da pesquisa compreendendo a justificativa, delimitação, problema de pesquisa e objetivos gerais e específicos. No capítulo 2 é abordado o referencial teórico dos assuntos relacionados ao tema, bem como as hipóteses a serem testadas. Em sequência, o capítulo 3 apresenta a metodologia a ser seguida, descrevendo etapas, técnicas e procedimentos. O capítulo 4 evidencia a apresentação e discussão dos resultados. Por fim, o capítulo 5 contém as considerações finais, incluindo implicações teóricas, práticas, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

1 ESCOPO DA PESQUISA

1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O cenário comercial atual está cada dia mais competitivo. Fatores como globalização, avanços tecnológicos, tendências de negócios, mudanças sociais e políticas governamentais estimulam a criação de novos mercados e produtos. A adaptação para novos modelos de mercado ocorre através da prestação de serviços, transformando a economia global em uma economia em que os serviços predominam (WIRTZ; LOVELOCK, 2016).

Em 2018, o segmento de serviços foi responsável por empregar 71,4% dos funcionários na Alemanha, 76,1% na França, e 78,7% na Dinamarca, totalizando 164,5 milhões de pessoas na União Europeia (INSEE, 2020). Já no EUA, 79,9% das pessoas trabalhavam em serviços em 2020 (BLS, 2021). No Brasil, a tendência se replica: no terceiro trimestre de 2021, o setor de serviços representou 69,2% do PIB brasileiro (IBGE, 2021a).

O segmento consiste numa complexa gama de atividades que envolvem a troca de bens tangíveis ou intangíveis (WIRTZ; LOVELOCK, 2016). O contexto diferenciado do setor permite às empresas uma interação distinta em relação ao cliente, indo além do produto. A partir disso, a estratégia se mostra essencial para a performance organizacional (BRADY; ARNOLD, 2017). Por ser um setor extremamente dependente de pessoas, o desenvolvimento dos recursos humanos faz parte da estratégia empresarial.

O capital humano é considerado um recurso vital nas empresas prestadoras de serviços. Os funcionários de linha de frente e sua capacidade de oferecer serviços de alta qualidade são fatores-chave para a vantagem competitiva no setor (ARYEE et al., 2016). Pesquisas apresentam resultados organizacionais positivos relacionados aos recursos humanos, no entanto, resultados diferentes podem ser encontrados de acordo com o contexto empresarial (KAISER et al., 2015). Apesar desta constatação, poucos estudos são direcionados às áreas específicas, como escritórios de contabilidade.

O segmento das empresas prestadoras de serviços contábeis, também conhecidas como escritórios contábeis, apresenta particularidades em relação aos seus funcionários. De acordo com Eckert (2015), o setor é formador de profissionais especializados visto que comumente prepara estudantes sem experiência para o mercado de trabalho. Assim, deve-se elaborar estratégias para reter os talentos após terem adquirido experiência suficiente para buscar oportunidades em outras áreas administrativas.

Outro fator que demonstra a importância das pesquisas na área é em relação à quantidade e estrutura das empresas de serviços contábeis no Brasil. No início de 2022, o (CFC, 2022) registrou 79.997 organizações contábeis ativas no Brasil. Complementarmente, o (IBGE, 2021b) apresentou 2.737 empresas com 20 ou mais pessoas ocupadas em 2019. A partir disso, infere-se que a maioria das empresas de contabilidade brasileiras são consideradas de micro e pequeno porte.

Em pequenas e médias empresas, o capital humano está positivamente correlacionado ao lucro através do desenvolvimento das equipes (GEORGIADIS; PITELIS, 2012). Kolvereid e Åmo (2019) apresentam a mão de obra qualificada e capaz de lidar com a produção e com os clientes como fator essencial para que as empresas se destaquem no mercado e apresentem crescimento econômico. Além disso, a alta produtividade e a versatilidade dos recursos humanos também afetam o desempenho organizacional.

No desenvolvimento de recursos humanos visando o desempenho organizacional, deve-se buscar o desempenho positivo dos funcionários. Menguc *et al.* (2013) afirmam que o engajamento dos funcionários é um dos fatores que podem elevar o desempenho individual visto que apresentam melhor relacionamento com clientes. Para Bailey *et al.* (2017), o engajamento apresenta benefícios tanto para os funcionários, quanto para os empregadores. Já Nienaber e Martins (2020) alegam que funcionários engajados facilitam a implementação de estratégias e assim, aumentam a eficácia organizacional. Similarmente, ocorre com o empoderamento dos funcionários.

O empoderamento dos funcionários é visto como um elemento que pode otimizar o potencial do capital humano e a retenção de talentos. O recurso está diretamente relacionado à diminuição da intenção de rotatividade, logo, à diminuição dos custos inerentes à rotatividade (MENDES; STANDER, 2011). A percepção do funcionário de seu impacto na empresa ao tomar decisões e assumir responsabilidades aumenta o engajamento com o trabalho, refletindo em mais energia e motivação ao realizá-lo (NEL; STANDER; LATIF, 2015). Além disso, os colaboradores se mostram mais dispostos a aprender, menos ansiosos com o trabalho e com maior satisfação (GARCÍA-JUAN; ESCRIG-TENA; ROCA-PUIG, 2020).

A satisfação dos funcionários com o trabalho é uma característica desejada pelos empregadores visto que pode influenciar nas atitudes, comportamento e desempenho dos colaboradores (AVEY *et al.*, 2011; LU; GURSOY, 2016; ZIEGLER; HAGEN; DIEHL, 2012). A satisfação ainda implica no engajamento dos funcionários e na diminuição da

intenção de rotatividade (MUNIR; RAHMAN, 2016; TEPAYAKUL; RINTHAISONG, 2018).

Por fim, a retenção dos funcionários é um desafio significativo dentro das organizações visto que a rotatividade pode ter influência direta nos custos, sejam eles tangíveis ou intangíveis. Davidson, Timo e Wang (2010) afirmam que os custos diretos da rotatividade são extremamente altos, além dos custos inerentes à perda de produtividade e à perda da qualidade dos serviços. Similarmente, Iqbal (2010) enuncia que a rotatividade é um obstáculo à produtividade, qualidade e lucratividade. E ainda, Yang, Wan e Fu (2012) manifestam a redução do valor do conhecimento organizacional em detrimento da rotatividade.

A intenção de permanecer ou sair da empresa pode implicar em diversas resoluções, podendo ser benéfico ou danoso à empresa dependendo da visão e estratégia organizacional. Em empresas onde o capital humano raro e valioso é vantagem competitiva, a perda de um talento pode expor a organização a riscos. Apesar de aumentar as oportunidades de renovação, o prejuízo intelectual se torna iminente se os funcionários remanescentes não tiverem conhecimento profundo das rotinas e capacidades necessárias para manter a operação (TZABBAR; KEHOE, 2014).

Adicionalmente, de acordo com Cloutier et al. (2015), empregadores devem considerar estratégias de retenção como investimentos de longo prazo para a competitividade da empresa. Estima-se que se a importância das estratégias de retenção for bem compreendida e valorizada, pode melhorar a retenção dos funcionários combatendo as perdas organizacionais através da utilização dos esforços corretos contra a concorrência (HASSAN et al., 2020). Sendo assim, as práticas de recursos humanos que visam a retenção de funcionários contribuem para a competitividade da organização (KUNDU; MOR; GAHLAWAT, 2020).

Sabendo os efeitos da intenção de rotatividade, é fundamental que gestores compreendam os fatores que podem levar à retenção dos funcionários, principalmente no contexto de serviços (SLÄTTEN; SVENSSON; SVÆRI, 2011). Neste sentido, Basnyat, Clarence Lao (2019) afirmam ser estratégico reduzir a rotatividade das organizações e ainda sugere resolver o problema da raiz, melhorando outros tópicos, como a satisfação, a qual também será trabalhada neste estudo.

A fim de validar a relevância de estudos sobre a gestão de recursos humanos no segmento contábil, foi realizada uma busca sobre os principais termos do estudo nas bases de dados reconhecidas no meio acadêmico. Na base de dados *Web of Science*, buscou-se

tópicos contendo o termo “*employee* retention*” (retenção dos funcionários), com filtro por artigos científicos. Foram encontrados 422 artigos no período de 2013 até 2022. A pesquisa apresentou um crescimento gradual do número de trabalhos relacionados ao tema conforme o passar dos anos, com exceção de 2022, o qual constam apenas três trabalhos visto que o ano está em curso.

Em outra pesquisa, desta vez na base de dados *Scopus*, buscou-se o mesmo termo em títulos de artigos, resumo ou palavras-chave no período de 2013 até 2022. A pesquisa encontrou 646 documentos compatíveis com os parâmetros. Tal como na busca anterior, os resultados apresentaram crescimento gradativo nos últimos 10 anos. Na base de dados *Spell*, apenas 1 documento sobre o tema foi registrado em 2015.

O assunto buscado mostra-se relevante de acordo com a Lei de *Zipf* (1949) considerando que um pequeno número de palavras é usado muito frequentemente. Ou seja, a partir da alta frequência de resultados com o tema buscado, constatou-se o interesse acadêmico no assunto. Já a lei de *Bradford* (1934) visa analisar a produtividade dos periódicos, conforme Tabela 1 a seguir com os periódicos que mais publicaram sobre o tema e seus respectivos H Index.

Tabela 1 – Periódicos com mais artigos publicados

Web of Science	Número de artigos	H Index	Scopus	Número de artigos	H Index
SA Journal of Human Resource Management	11	5	International Journal Of Recent Technology And Engineering	12	20
International Journal of Contemporary Hospitality Management **	10	86	International Journal Of Advanced Science And Technology	11	15
International Journal of Human Resource Management **	9	114	Journal Of Advanced Research In Dynamical And Control Systems	11	21
Personnel Review	9	71	International Journal Of Contemporary Hospitality Management **	10	86
Journal of Psychology in Africa	7	17	Emerald Emerging Markets Case Studies	9	5
Sage Open	6	32	International Journal Of Human Resource Management **	9	114
International Journal of Hospitality Management **	5	122	Personnel Review	9	71
International Journal of Organizational Analysis	5	25	SA Journal of Human Resource Management	9	5
Pacific Business Review International	5	*	International Journal Of Scientific And Technology Research	8	18
Children and Youth Services Review **	4	89	Human Resource Management International Digest	7	12

Fonte: Elaborado pela autora com dados até fevereiro de 2022 (2022).

* O periódico *Pacific Business Review International* não apresentam H Index no *site* Scimago

** Periódicos pertencentes ao primeiro quartil em suas respectivas áreas no *site* Scimago

A partir da tabela apresentada, é possível perceber que o tema estudado é assunto recorrente em alguns periódicos. Na base de dados *Web of Science*, o periódico com mais publicações no tema foi o “*SA Journal of Human Resource Management*”, com 11 artigos. Na *Scopus*, o mesmo periódico também apresentou 9 artigos relacionados ao tema, apesar de não ser o *journal* com mais publicações no assunto. Na análise dos periódicos destacados, ressalta-se que quatro pertencem ao primeiro Quartil em suas respectivas áreas de acordo com o site *Scimago*. Esses dados exibem a relevância das publicações e seus temas publicados, dentre eles, a retenção de funcionários.

Concomitantemente, a Lei de *Lotka* (1926) visa analisar a produtividade dos autores. Os autores com mais publicações no assunto “Retenção de Funcionários” nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus* estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Autores com mais artigos publicados

Web of Science	Nº Artigos	H Index	Scopus	Nº Artigos	H Index
Allen, DG.	4	18	Brindha, G.	8	4
Coetzee, M.	3	17	Allen, DG.	4	34
Ferreira, N.	3	6	Jambulingam, M	4	5
Karatepe, OM.	3	42	Umamaheswari, S.	4	3
Teo, STT.	3	*	Ahmad, A.	3	4
Bode, C.	2	28	Alam, MN.	3	4
Gino, F.	2	56	Dhanpat, N.	3	4
Glaister, KW.	2	26	Hussain, T.	3	8
Ramayah, T.	2	37	Karatepem, OM.	3	47
Tarba, SY.	2	28	Teo, STT.	3	23

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

* A base de dados *Web of Science* não apresenta H Index para o autor Teo, STT.

Considerando que o índice H Index dos autores é calculado a partir dos artigos publicados e suas citações, percebe-se que a maioria dos autores apresentados são relevantes academicamente. O autor Allen, D.G, o qual consta entre os mais citados nas duas bases de dados, por exemplo, apresentou 4 documentos sobre Retenção dos Funcionários na base de dados *Web of Science* e apresenta H Index de 18. Ou seja, recebeu ao menos 18 citações em pelo menos 18 documentos publicados na base. Na base de dados *Scopus*, o autor mostra-se similarmente relevante sendo o segundo autor com maior número de artigos no tema e H Index 34.

Tabela 3 – Artigos mais citados

Web of Science			Scopus		
Artigo	Ano	Citações	Artigo	Ano	Citações
Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership	2013	263	Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership	2013	280
Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression	2013	173	Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression	2013	185
Knowledge transfer and cross-border acquisition performance: The impact of cultural distance and employee retention	2016	130	Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies	2015	158
Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies	2015	128	Knowledge transfer and cross-border acquisition performance: The impact of cultural distance and employee retention	2016	151
Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size, and sector	2013	127	Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size, and sector	2013	144
Improving innovation performance through knowledge acquisition: The moderating role of employee retention and human resource management practices	2020	113	Retention strategies key for organizational productivity	2014	137
The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion	2013	109	Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices	2020	131
High-performance work practices, work social support and their effects on job embeddedness and turnover intentions	2013	79	The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion	2013	122
Corporate social initiatives and employee retention	2015	78	High-performance work practices, work social support and their effects on job embeddedness and turnover intentions	2013	93
Recognizing the important role of self-initiated expatriates in effective global talent management	2015	63	Corporate social initiatives and employee retention	2015	82

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A Tabela 3, por sua vez, mostra os artigos que obtiveram destaque nas citações envolvendo o tema Retenção de Funcionários. A partir disso, é possível perceber que alguns estudos se repetem nas duas bases de dados, como o artigo “*Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership*”, o qual foi o mais citado nas duas bases. De forma complementar, pesquisou-se no conteúdo do *abstract* dos artigos mais citados buscando a área de aplicação e constatou-se que nenhum refere-se especificamente à área de serviços contábeis, ou similares. Portanto, para verificar as publicações específicas da área a ser pesquisada neste estudo, optou-se pela busca complementar do termo “*Accounting*” (contabilidade).

Ao adicionar o termo “contabilidade” na busca, os resultados foram reduzidos. Na base de dados *Web of Science*, foram localizados 18 artigos no período de 2012 até 2021. Já na base de dados *Scopus*, foram encontrados 7 documentos compatíveis com os

parâmetros. Percebe-se que apesar do tema Retenção de Funcionários ter sido estudado por diversos autores, ao buscar a área específica, os resultados ficam limitados. Diferentemente das buscas realizadas anteriormente, com os dois termos a distribuição das publicações ficou irregular no decorrer dos anos, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Número de artigos publicados anualmente



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Na figura nota-se um maior número de artigos publicados anualmente da base de dados *Web of Science* em relação aos publicados na base *Scopus*. Também é possível perceber que mesmo de forma irregular, houve um crescimento de estudos envolvendo o assunto nos últimos 10 anos, mostrando ser uma área crescente na pesquisa acadêmica.

A partir disso, este estudo visa acrescentar novas evidências a fim de fornecer suporte para o empresário buscar o desempenho organizacional através dos recursos humanos, especificamente a retenção dos funcionários. A pesquisa busca avaliar as relações entre os construtos, uma vez que não foram analisados de forma simultânea no contexto de serviços profissionais específicos, justificando o ineditismo do Modelo Teórico proposto.

1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O setor de serviços tem crescido exponencialmente nos últimos anos agravando a concorrência, além das constantes mudanças no mercado, fazendo com que seja cada vez mais necessário buscar a diferenciação em relação às outras empresas. Considerando que na prestação de serviços o funcionário está em contato direto com o consumidor, a gestão

do capital humano se faz necessária (CHUANG; LIAO, 2010; WIRTZ; LOVELOCK, 2016).

A gestão de recursos humanos tem capacidade para trazer diversos benefícios para a organização. Com base em perspectivas multidisciplinares, o desenvolvimento do capital humano ocorre através de práticas como recrutamento, seleção, treinamentos, desenvolvimento e programas de recompensas. A partir disso, é possível alcançar objetivos operacionais e financeiros, mostrar valor para os consumidores, incentivar habilidades, motivar, melhorar performance, criar e aumentar engajamento, mostrar propósito no trabalho realizado e reter funcionários (BATT; COLVIN, 2011; BOON et al., 2018; JIANG et al., 2012; KAISER et al., 2015).

A retenção dos funcionários está alinhada com a rotatividade, a intenção de rotatividade e a estabilidade no emprego visto que a intenção de rotatividade e a intenção de ficar na empresa são preditores da rotatividade e da retenção de funcionários (COHEN; BLAKE; GOODMAN, 2016). Nos últimos anos, as causas e as consequências da rotatividade têm sido estudados constantemente tanto em nível individual, quanto em nível organizacional. Os motivos que estimulam ou retardam a intenção de ficar na organização podem ser internos ou externos ao trabalho (BELLO; STEIL, 2020; HAUSKNECHT, 2017; WANG; WANG, 2020; WINTERS, 2019).

Para que a empresa possa alinhar sua estratégia de retenção de funcionários visando minimizar as perdas inerentes, é necessário compreender os motivos que favorecem a retenção. Neste sentido, a literatura é extensa e apresenta diversas abordagens. Diante disso, este estudo busca investigar os fatores engajamento (BELLO; STEIL, 2020; LU et al., 2016; MENDES; STANDER, 2011), empoderamento (MENDES; STANDER, 2011; SEIBERT; WANG; COURTRIGHT, 2011) e satisfação (BASNYAT; LAO, 2019; BELLO; STEIL, 2020; LU et al., 2016) como preditores da retenção de funcionários.

O primeiro construto a ser investigado neste estudo como antecedente à retenção de funcionários é o engajamento. Bakker e Demerouti (2008) definem o engajamento como um estado de espírito positivo e gratificante relacionado ao trabalho resultando em percepções positivas sobre eventos ocorridos dentro e fora do trabalho. De forma similar, Bakker e Leiter (2010) consideram o engajamento como uma conexão com o trabalho, o qual inspira o funcionário a utilizar todas as suas habilidades e competências para atingir metas desafiadoras e obter sucesso. A partir disso, Bailey et al. (2017) encontraram

relação positiva entre engajamento e desempenho de tarefas e desempenho organizacional.

Outro construto a ser testado como antecedente à retenção dos funcionários é o empoderamento. O empoderamento dos funcionários consiste em capacitar funcionários para o planejamento e execução de suas atividades, além de responder prontamente às necessidades dos consumidores (DURAI, 2011). O envolvimento dos funcionários nos processos decisórios aumenta o envolvimento e comprometimento com a organização, inspira disciplina e cria senso de responsabilidade, auxiliando na retenção dos funcionários (ONGORI; SHUNDA, 2008). Ukil (2016) ainda sugere que funcionários capacitados para tomar decisões no trabalho apresentam maior satisfação.

Neste estudo, a satisfação será testada como preditora da retenção dos funcionários. Beer, Tims e Bakker (2016) sugerem que o empoderamento, juntamente com o aumento de recursos e as demandas desafiadoras, está positivamente relacionado com a satisfação. A satisfação com o trabalho, por sua vez, é considerada necessidade básica a ser suprida para atingir o bem-estar, clima e desempenho no trabalho (VAN DEN BROECK et al., 2008) e, em união com o empoderamento, estimula o engajamento e motivação, melhorando relacionamentos e competências, conseqüentemente, geram resultados positivos para o funcionário e a organização (TARIS; VAN BEEK; SCHAUFELI, 2020).

Sendo assim, o problema desta pesquisa pode ser descrito através da seguinte questão: Qual a influência do engajamento dos funcionários, do empoderamento e da satisfação como antecedentes da retenção dos funcionários de escritórios contábeis?

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é o de analisar a influência do engajamento, do empoderamento e da satisfação como antecedentes da retenção de funcionários em um ambiente de serviços contábeis.

1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos da pesquisa, foram definidos:

- a) Analisar a influência do engajamento dos funcionários sobre a satisfação no trabalho;

- b) Analisar a influência do empoderamento dos funcionários sobre a satisfação no trabalho;
- c) Analisar a influência do engajamento dos funcionários sobre a retenção dos funcionários;
- d) Analisar a influência do empoderamento dos funcionários sobre a retenção dos funcionários;
- e) Analisar a influência da satisfação com o trabalho da retenção dos funcionários;
- f) Analisar o efeito mediador da satisfação com o trabalho na relação entre engajamento dos funcionários e retenção dos funcionários;
- g) Analisar o efeito mediador da satisfação com o trabalho na relação entre empoderamento dos funcionários e retenção dos funcionários;

2 REFERENCIAL TEÓRICO E RELAÇÕES HIPOTETIZADAS

Neste capítulo, será apresentado o arcabouço teórico que embasará a pesquisa e as hipóteses a serem testadas visando atingir os objetivos propostos. Sendo assim, serão apresentados os construtos a serem estudados, bem como, suas relações. Para isso, serão conceituados: engajamento dos funcionários, satisfação no trabalho, empoderamento dos funcionários e retenção de funcionários.

2.1 ENGAJAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

O conceito de engajamento foi introduzido por Kahn (1990) como a influência no desempenho dos papéis e conexão com o trabalho devido às experiências das pessoas e seus contextos. As conexões podem ser em nível individual, interpessoal, grupal, intergrupal ou organizacional. Para atingir o engajamento, o autor expõe a necessidade do funcionário de perceber um retorno em relação ao investimento físico, psicológico, cognitivo e emocional despendido, segurança ao agir de que não haverá danos à sua autoimagem, status ou carreira e a disponibilidade psicológica e física para lidar com as demandas do trabalho.

Posteriormente, Schaufeli et al. (2002) conceituaram o engajamento como sentimento positivo, gratificante, contínuo e persistente relacionado ao trabalho caracterizado pelo conjunto de vigor, dedicação e absorção. O vigor é caracterizado por altos níveis de energia, resiliência mental, vontade de investir no trabalho e persistência. Já a dedicação pode ser descrita como senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. E a absorção é determinada por concentração total e profunda no trabalho, de forma que o tempo passe rápido e a pessoa apresente dificuldade em se desligar.

Por outro lado, Wefald e Downey (2010) sugerem uma dificuldade em diferenciar o conceito de engajamento de outros construtos similares, como satisfação, comprometimento, traços de personalidade e conscienciosidade. Isso ocorre, pois, as dimensões do engajamento são muito semelhantes às dimensões dos outros construtos. Percebendo a inconsistência na literatura sobre a definição de engajamento, Kumar e Pansari (2014) definiram o construto como uma construção multidimensional envolvendo satisfação, identificação, comprometimento, lealdade e desempenho do funcionário.

No que tange os antecedentes do engajamento, apresenta-se o Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho (JD-R). O modelo consiste no equilíbrio entre os

aspectos psicológicos, sociais e organizacionais recebidos em relação ao demandado para realização do trabalho (BAKKER; DEMEROUTI, 2007; 2016). No modelo, é possível abordar todas as características do trabalho e separá-las entre as duas categorias. De acordo com Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2014), o modelo tornou-se popular devido à sua flexibilidade. Ainda, Bailey *et al.* (2017) reforçam sua relevância acadêmica devido à dominância do modelo em pesquisas no contexto de estudo de engajamento.

Dentro do contexto de Demandas e Recursos, os recursos do trabalho são estabelecidos por fatores que auxiliam a realização do trabalho, reduzem demandas e estimulam o crescimento pessoal (BAKKER *et al.*, 2007). Por isso, são consideradas os preditores mais fortes para alcançar o engajamento (CHRISTIAN; GARZA; SLAUGHTER, 2011). Promover os recursos de trabalho mostra-se benéfico para a saúde dos funcionários (LESENER; GUSY; WOLTER, 2019), o qual está relacionado ao engajamento (TESI; AIELLO; GIANNETTI, 2019). Os recursos ainda podem ser divididos em situacionais e individuais (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014).

Aspectos situacionais envolvem variedade e importância das tarefas, autonomia, *feedback*, apoio social dos colegas, cooperação, oportunidades de aprendizado, relacionamento de qualidade com superiores, liderança, linguagem e participação em práticas de recursos humanos (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014; FULMORE *et al.*, 2022; LESENER; GUSY; WOLTER, 2019; TAO *et al.*, 2022). A liderança, por exemplo, está positivamente relacionada ao empoderamento (USMAN *et al.*, 2021). Já os aspectos individuais são caracterizados por personalidade, autoeficácia, otimismo e alta estabilidade emocional (MÄKIKANGAS *et al.*, 2013). Com isso, os recursos se tornam pontos-chave para lidar com as demandas do trabalho.

Por outro lado, as demandas do trabalho são definidas por esforços físicos ou psicológicos necessários para desempenhar as atividades, e podem ser restritivas e indesejáveis a ponto de inibir a capacidade do indivíduo (CAVANAUGH *et al.*, 2000). As demandas são caracterizadas por fatores como ambiguidade de papéis, altas cargas de trabalho, conflitos e pressão da família e do trabalho (BAKKER; DEMEROUTI, 2016; KAISER; PATRAS; MARTINUSSEN, 2018).

No entanto, as demandas não necessariamente representam circunstâncias negativas. Dependendo da estabilidade emocional do indivíduo, uma alta carga de trabalho ou uma atividade complexa pode ser vista como desafiadora, aumentando o engajamento, ou pode ser vista como estressante, diminuindo o engajamento (BAKKER;

DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014). A partir disso, é possível perceber a importância das emoções positivas no trabalho.

Emoções positivas como eficácia, otimismo, esperança e resiliência são recursos reconhecidos no desenvolvimento do Capital Psicológico (PsyCap) (BAKKER; LEITER, 2010). O PsyCap consiste numa abordagem em que os recursos psicológicos positivos apresentam relação forte e significativa nas atitudes, comportamentos e desempenhos dos funcionários (AVEY et al., 2011). Wingerden, Bakker e Derks (2016) relacionam o modelo JD-R e o PsyCap, os quais associadamente influenciam no engajamento. O alto PsyCap permite ao funcionário se engajar com o trabalho e conseqüentemente, melhorar sua performance (PANDEY; GUPTA; HASSAN, 2020; TISU et al., 2020).

Sob outra perspectiva, destaca-se a importância da liderança no estímulo ou enfraquecimento do engajamento. De acordo com Usman et al. (2021), líderes espirituosos reforçam o engajamento dos funcionários através do incentivo a valores sociais, éticos e profissionais, desenvolvimento da visão dos funcionários e satisfação de suas necessidades. Por outro lado, Khan et al. (2022) afirmam que a supervisão abusiva prejudica o engajamento no trabalho. Segundo os autores, esse modelo de liderança intensifica estados emocionais negativos dos funcionários, acentuando o estresse por acreditar que não são aptos e reduzindo o engajamento.

Outro aspecto a ser discutido é que a performance dos funcionários deriva do engajamento através do desempenho nas tarefas e do comportamento de cidadania organizacional (RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010). Van Den Heuvel, Demerouti e Bakker (2014) sugerem que funcionários engajados apresentam maior capacidade de resiliência e adaptabilidade, influenciando na performance. De forma similar, Christian, Garza e Slaughter (2011) afirmam que o engajamento está diretamente associado ao desempenho contextual, além do desempenho nas tarefas. Isso ocorre, pois, funcionários altamente engajados se esforçam para atingir objetivos, elevando os níveis de desempenho, dentre outros benefícios.

O engajamento dos funcionários com o trabalho e com a organização apresentam inúmeros benefícios, além da performance. Estudos evidenciam que funcionários engajados tendem a apresentar um relacionamento de alta qualidade com seu empregador, levando-os a ter atitudes, intenções e comportamentos mais positivos (SAKS, 2006). Além disso, o engajamento é forte preditor da satisfação no trabalho, compromisso organizacional, diminuição da intenção de procurar outro emprego, saúde mental e

melhora no comportamento de cidadania organizacional individual e organizacional (BELLO; STEIL, 2020; LI et al., 2019; SAKS, 2006; TISU et al., 2020).

Considerando o contexto organizacional, o engajamento dos funcionários está significativamente relacionado aos resultados dos negócios (HARTER; SCHMIDT; HAYES, 2002). Para Kumar e Pansari (2014), o engajamento reflete na melhoria da prestação de serviços, na satisfação do cliente e no desempenho da empresa, maximizando os retornos dos clientes. Similarmente, Myrden e Kelloway (2015) sugerem que funcionários engajados tendem a transmitir suas atitudes positivas e envolver esforços para atender clientes em alto nível fazendo com que, principalmente no setor de serviços, o engajamento seja essencial. Ainda, Han, Chen e Chen (2022) afirmam que o engajamento dos funcionários influencia o engajamento dos clientes.

Em vista disso, Christian, Garza e Slaughter (2011) sugerem que o construto é útil para prever comportamentos dos funcionários em organizações, assim, merece mais atenção. Em concordância, Bailey *et al.* (2017) reiteram a necessidade de novas pesquisas sobre o tema visto que o engajamento do funcionário se mostra como promessa significativa como área de pesquisa e prática.

2.2 SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

A satisfação com o trabalho é um dos assuntos mais pesquisados na área de psicologia do trabalho (LU et al., 2012). O tema tem recebido atenção de pesquisadores e executivos devido à sua influência no comportamento dos indivíduos. Por sua vez, o comportamento dos indivíduos molda os comportamentos organizacionais por meio de grupos dentro da organização e cultura organizacional (ÖZPEHLIVAN; ACAR, 2015). Entretanto, a satisfação no trabalho é um conceito extremamente complexo (BAKOTIĆ, 2016).

Inicialmente, o construto satisfação foi definido como estado emocional prazeroso decorrente da avaliação do próprio trabalho como facilitador da realização profissional. Essa avaliação é resultante da soma das percepções de elementos discrimináveis que compõem o trabalho, ou seja, é a percepção da relação entre o que se deseja do trabalho e o que se recebe (LOCKE, 1969). Posteriormente, foi definido como o sentimento dos indivíduos em relação ao trabalho, se gostam ou não gostam. Neste contexto, a satisfação é o reflexo de um bom tratamento e do funcionamento organizacional, sendo um indicador de bem-estar emocional e saúde psicológica (SPECTOR, 1997).

Neste horizonte, a satisfação é uma reação cognitiva, afetiva e avaliativa vinculada à adequação entre indivíduo e organização (KIM; BACK, 2012). A reação positiva à adequação expressa contentamento e sentimentos positivos em relação ao trabalho (JUDGE; KAMMEYER-MUELLER, 2012). Sendo assim, a satisfação é a avaliação do trabalho da pessoa e da empresa como uma contribuição adequada para a realização de seus objetivos pessoais. Desta maneira, a satisfação pode depender de fatores intrínsecos e extrínsecos ao trabalho (SARIDAKIS et al., 2020).

Os fatores extrínsecos ao trabalho podem ser relacionados desde equilíbrio entre vida pessoal e profissional até fatores demográficos como gênero, idade, estado civil e cultura dos indivíduos (ANTONIOU; COOPER; DAVIDSON, 2016; NEOG; BARUA, 2014; OLORUNSOLA, 2011; RIZA; GANZACH; LIU, 2018; SORIANO et al., 2018). Dentre os fatores extrínsecos, a interferência do trabalho na família e os conflitos entre trabalho e família são alguns dos que diminuem a satisfação (SPECTOR et al., 2007). Além disso, a diferença entre gêneros pode ser justificada devido às diferenças entre objetivos e expectativas no local de trabalho (OLORUNSOLA, 2011). Em relação à idade, alguns estudos relacionam a satisfação ao envelhecimento (ANTONIOU; COOPER; DAVIDSON, 2016; RIZA; GANZACH; LIU, 2018).

No que concerne aos fatores intrínsecos ao trabalho, são inúmeros os estudos relacionando satisfação às características do trabalho, da organização e da chefia. Características do trabalho como salário, promoções, processos e condições de trabalho, treinamento e oportunidades de desenvolvimento, segurança, qualidade de vida no trabalho e jornada de trabalho tem relação positiva com a satisfação (ANTONIOU; COOPER; DAVIDSON, 2016; ISLAM; RASUL; ULLAH, 2012; MAFINI; DLODLO, 2014; MAYFIELD; MAYFIELD; NECK, 2021; MUNIR; RAHMAN, 2016; NEOG; BARUA, 2014; PHAM; HUANG; DO, 2022; SMET, 2022). Por outro lado, a pressão do trabalho, tarefas pesadas e o tempo no cargo tem impacto negativo na satisfação do trabalhador (ANTONIOU; COOPER; DAVIDSON, 2016; HANSEN; HØST, 2012; RIZA; GANZACH; LIU, 2018).

Em relação às características da organização, fatores como ambiente de trabalho, políticas organizacionais, percepção de justiça, espaço físico, identificação com a organização, cultura colaborativa, qualidade do trabalho, imagem da empresa, semelhança de valores e desempenho organizacional são alguns que apresentam relação com a satisfação dos funcionários (BAKOTIĆ, 2016; CHEN; XU; YAO, 2022; KARANIKI-MURRAY et al., 2015; LANE et al., 2010; MEREDITH et al., 2022;

OLORUNSOLA, 2011; PHAM; HUANG; DO, 2022). Além disso, a administração da organização também pode afetar a satisfação. Funcionários de organizações descentralizadas e administradas por fundadores apresentam níveis mais altos de satisfação com o trabalho (HANSEN; HØST, 2012; HUANG et al., 2015).

Ainda, os níveis de satisfação com o trabalho derivam da qualidade das relações com outros envolvidos no trabalho, sejam colegas, clientes ou chefia. Relações amigáveis com colegas e supervisores, clientes satisfeitos, suporte da supervisão, reuniões regulares de alinhamento entre gerência e funcionários, apoio social, treinamento, promoções, comunicação e trabalho em equipe são fatores que afetam positivamente a satisfação (ANTONIOU; COOPER; DAVIDSON, 2016; HOLLAND et al., 2011; LANE et al., 2010; MAFINI; DLODLO, 2014; NEOG; BARUA, 2014; OLORUNSOLA, 2011; RAHAMAN; UDDIN, 2022; YEE; YEUNG; CHENG, 2008).

No setor de serviços com funcionários de linha de frente, a satisfação pode ser altamente dependente do entusiasmo, dedicação e absorção, mesmo com salários limitados (KIM; BACK, 2012). A satisfação dos funcionários de linha de frente é fundamental para alcançar a qualidade dos serviços e a lucratividade uma vez que a qualidade da interação é um preditor na entrega de serviços de qualidade (KARATEPE; KARADAS, 2012; YEE; YEUNG; CHENG, 2008). Além disso, a literatura aponta outros resultados motivados pela satisfação dos funcionários.

Os sentimentos dos funcionários, como a satisfação com o trabalho, podem levar a importantes implicações, como atitudes positivas ou negativas (SPECTOR, 1997). Confirmando esta ideia, estudos mostram a ligação entre altos níveis de satisfação dos funcionários e seus efeitos benéficos para a organização ou para o indivíduo. A satisfação é apontada como fator-chave para desempenho, redução da intenção de rotatividade, comportamento de cidadania organizacional, produtividade, bem-estar, comprometimento, lealdade e saúde (ALKHADHER; BEEHR; MENG, 2020; CHEN; XU; YAO, 2022; GURBUZ; COSTIGAN; TEKE, 2021; KIM; BACK, 2012; SARIDAKIS et al., 2020; SORIANO et al., 2018).

De forma similar, baixos níveis de satisfação costumam estar relacionados a consequências negativas para a empresa e para o funcionário. Funcionários insatisfeitos apresentam maior propensão a expressar emoções ou sentimentos negativos, aumento do absenteísmo, desempenho insatisfatório e maior intenção de pedir demissão influenciando no aumento da rotatividade (MAFINI; DLODLO, 2014; MUNIR; RAHMAN, 2016). Por outro lado, Munir e Rahman (2016) afirmam que a insatisfação

não necessariamente terá implicações negativas, o funcionário pode permanecer leal. No entanto, autores recomendam desenvolver a satisfação no trabalho para beneficiar indivíduo e organização.

Mais recentemente, Becker, Cardazzi e Mcgurk (2022) constataram que empresas onde os funcionários se mostraram mais satisfeitos, apresentaram retornos sobre ações acima da média durante a crise sanitária mundial causada pela Covid-19. Visto que os achados dos pesquisadores serem apenas referente ao período de crise, o engajamento pode ser uma estratégia para sobreviver e se destacar nesses períodos.

Em vista disso, a satisfação do funcionário se mostra fundamental no alcance de qualidade e lucratividade no setor de serviços, gerando ganhos financeiros (YEE; YEUNG; CHENG, 2008). Isso pode ser explicado pois funcionários satisfeitos tem impacto positivo na satisfação do cliente, fidelidade e segurança (HARTER; SCHMIDT; HAYES, 2002). Desta forma, apesar de nem sempre apresentar resultados imediatos, a satisfação dos funcionários com o trabalho previu mudanças positivas no retorno sobre ativos e sobre patrimônio líquido, lucratividade e valor da empresa (HUANG et al., 2015; KESSLER et al., 2020; SYMITSI et al., 2018; YEE; YEUNG; CHENG, 2008).

2.3 RELAÇÃO ENTRE ENGAJAMENTO E SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Engajamento e satisfação com o trabalho têm sido amplamente debatidos em pesquisas da área de psicologia organizacional. Isso ocorre, pois ambos os construtos se mostraram pertinentes no alcance de resultados positivos dentro das organizações. Além disso, as pesquisas associando os dois construtos figuram em diversos modelos de comportamentos como variáveis explicativas ou preditoras. No entanto, ainda não existe uma compreensão clara da interrelação entre engajamento e satisfação do funcionário (SARIDAKIS et al., 2020).

A partir do estudo realizado por Wefald e Downey (2010) com estudantes, os autores transmitem que o engajamento e a satisfação são construtos altamente relacionados, havendo uma sobreposição entre os construtos. Sendo assim, o engajamento não apresentaria nada novo que já não fosse apresentado pela satisfação, dentro do contexto universitário. Os autores ainda sugerem que a partir de seus estudos no ambiente acadêmico, pode-se inferir que existe a sobreposição de construtos também no local de trabalho.

De forma complementar, Rich, Lepine e Crawford (2010) salientam que ambos os construtos impactam na previsão do desempenho. Os autores apresentam a

congruência de valores, o suporte organizacional percebido e a autoavaliação como preditores do engajamento. Para a satisfação, os três fatores citados são considerados como precedentes, com ênfase para o suporte organizacional percebido.

Sob outra perspectiva, Bakker (2011) diferencia o engajamento da satisfação. O autor argumenta que o engajamento é a combinação de alto prazer (dedicação) com alta ativação (vigor e absorção). Por outro lado, a satisfação se mostra como uma forma mais passiva de bem-estar do funcionário. Inclusive, o autor relaciona a satisfação aos recursos pessoais do funcionário e nesta perspectiva, os recursos pessoais do funcionário influenciam o engajamento do indivíduo.

Ampliando a discussão, Saridakis et al. (2020) mencionam quatro possíveis relacionamentos entre os construtos. O primeiro pressupõe que os construtos são independentes. O segundo sugere que os construtos estão reciprocamente relacionados (HUANG; HSIAO, 2007). O terceiro prevê a satisfação como preditora do comprometimento (ALAGARSAMY; MEHROLIA; ARANHA, 2020). E por fim, pressupõe-se o engajamento como preditor da satisfação (SAKS, 2006), o qual será investigado neste estudo.

No estudo de Karatepe (2013), os funcionários de linha de frente mais engajados, se mostram mais vigilantes e centrados em suas tarefas e lidam com os problemas de clientes com sucesso, além de demonstrar um desempenho de alta qualidade. Isso ocorre pois funcionários engajados dedicam seus recursos cognitivos, emocionais e físicos às funções de trabalho, levando à uma maior qualidade dos serviços, o qual apresenta semelhanças à qualidade interna dos serviços (LATIF; BALOCH; SHAHIBZADA, 2016). Por sua vez, a qualidade dos serviços internos leva à satisfação dos clientes internos, ou seja, os funcionários (JUN; CAI, 2010; SHARMA; KONG; KINGSHOTT, 2016).

De outro ponto de vista, Swancott e Davis (2022) testaram a relação entre o engajamento e satisfação no setor hoteleiro. Dessa forma, os pesquisadores constataram o impacto positivo e direto do engajamento sobre a satisfação. De acordo com os autores, as dimensões dedicação e vigor são as principais responsáveis pelo resultado encontrado. Ainda, Singh (2022) encontrou resultados similares atestando o impacto do engajamento sobre a satisfação, diretamente e por meio do compartilhamento de conhecimento.

Complementarmente, é importante ressaltar que autores que testaram o engajamento como mediador entre outros construtos e a satisfação, também atestaram o efeito direto entre engajamento e satisfação. Karanika-Murray et al. (2015) constatou a

mediação total do engajamento entre identificação no trabalho e satisfação, ou seja, ao adicionar o medidor, a relação original perdeu a significância estatística. Os autores ainda afirmam que funcionários com forte e positivo vínculo com a organização, são altamente engajados, energizados e dedicados, obtendo satisfação como consequência. Similarmente, Alagarsamy, Mehroliya e Aranha (2020) confirmaram a mediação completa do engajamento entre empoderamento e a satisfação. E Jeanson e Michinov (2020) atestaram a mediação parcial do engajamento entre identificação profissional e satisfação.

Por fim, Bailey et al. (2017) constataram em sua revisão sistemática a forte associação entre engajamento e satisfação. No entanto, alegam que pouco ainda pode ser afirmado sobre o engajamento do funcionário, necessitando maior aprofundamento. Sendo assim, Nazir e Islam (2017) sugerem analisar a relação do engajamento com outras variáveis pertinentes, como a satisfação. A partir disso, a fim de verificar como o engajamento se relaciona com a satisfação, a primeira hipótese proposta para este estudo é:

H₁: O engajamento dos funcionários tem efeito positivo na satisfação dos funcionários.

2.4 EMPODERAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

Para lidar com altas expectativas de clientes, maior globalização e tecnologias sofisticadas, os funcionários devem aprender a tomar iniciativa, ser criativos e aceitar as responsabilidades por suas ações (QUINN; SPREITZER, 1997). Nas últimas três décadas, foi possível presenciar a adoção generalizada de programas de capacitação de funcionários. A literatura vem acompanhando esse desenvolvimento com evidências empíricas apontando para a eficácia do empoderamento dos funcionários em melhorar resultados do trabalho e atividades relacionadas ao trabalho (FERNANDEZ; MOLDOGAZIEV, 2015). No entanto, Quinn e Spreitzer (1997) afirmam se tratar de um conceito complexo com diferentes interpretações.

Em um de seus estudos, Quinn e Spreitzer (1997) constataram haver duas perspectivas contrastando sobre o empoderamento. Um grupo de executivos definiu empoderamento como delegar tarefas, decisões e responsabilidades. Enquanto outro grupo de executivos associou a riscos, crescimento e mudanças. Já para Wilkinson (1998), o empoderamento está associado à redistribuição de poder, mas na prática está relacionado ao envolvimento dos funcionários, gerando comprometimento e aumentando

as contribuições dos funcionários para a organização. Devido à diferença de entendimentos, três perspectivas se consolidaram na literatura: duas perspectivas clássicas, gerencial e psicológica, e uma perspectiva mais recente, o estilo de liderança (FERNANDEZ; MOLDOGAZIEV, 2015).

Neste estudo, será utilizada a perspectiva psicológica, a qual inicialmente foi caracterizada como delegar tarefas e compartilhar poder (CONGER; KANUNGO, 1988). Posteriormente, foi definido por Thomas e Velthouse (1990) como motivação intrínseca para realização de tarefas, que deriva de experiências valorizadas positivamente pelo indivíduo. Já Spreitzer (1995), definiu como perspectiva individual em que o sujeito deseja e se sente capaz de moldar seu papel e contexto de trabalho. Neste contexto, o empoderamento psicológico não pode ser descrito em um único conceito, mas sim, um conceito envolvendo quatro dimensões, sendo elas: a autodeterminação, o significado, o impacto e a competência (SPREITZER, 1995; THOMAS; VELTHOUSE, 1990).

A autodeterminação consiste em ter autonomia e domínio do próprio comportamento e dos processos de trabalho. O significado, é a meta ou propósito no trabalho que se realiza a partir das percepções do próprio sujeito. Já o impacto é o grau em que o indivíduo pode influenciar resultados estratégicos, administrativos ou operacionais no trabalho. Por fim, a competência é a confiança na própria habilidade de realizar bem o trabalho. O construto é similar à definição de autoeficácia proposta por Bandura (1986; 1989) que consiste em exercer controle sobre eventos que afetam a vida do indivíduo (QUINN; SPREITZER, 1997; SPREITZER, 1995; THOMAS; VELTHOUSE, 1990).

A partir disso, pode-se caracterizar o empoderamento como a permissão para que os funcionários tomem decisões instantaneamente tendo em mente as consequências organizacionais (JHA, 2010). De forma complementar, Bektas e Sohrabifard (2013) conceituam como aumento de autoridade dos funcionários para tomar decisões e processo de valorização dos funcionários nas organizações. Além disso, é a percepção de que os funcionários podem ajudar a determinar suas próprias funções, realizar trabalhos significativos e influenciar decisões no local de trabalho.

A fim de estimular o empoderamento, diversos estudos buscaram os antecedentes relacionados ao construto em questão. Conger e Kanungo (1988) apontaram as práticas de gestão como condições que podem empoderar os funcionários, mas não necessariamente o farão. Já Quinn e Spreitzer (1997) acrescentam que empoderamento

pode ser tudo, menos simples e rápido de desenvolver. Demanda complacência para abraçar incertezas, trabalho em equipe, controle, disciplina, suporte e senso de segurança.

Na última década, novas abordagens foram estudadas. Jha (2010) expõe que a necessidade de crescimento, realização e poder afetam positivamente a motivação intrínseca da tarefa, afetando o empoderamento. Dewettinck e Van Ameijde (2011) e Kulari et al. (2022) sugerem o aumento do empoderamento dos funcionários por meio do comportamento da liderança. Desta forma, pode-se buscar o sentimento de empoderamento através da tomada de decisões participativas, informando os funcionários, demonstrando preocupação e interagindo com a equipe.

De forma complementar, De Villiers e Stander (2011) também acreditam na troca entre líderes e funcionários como preditor do empoderamento através da clareza de papéis. Similarmente, Sun et al. (2012) encontraram o efeito indireto da liderança transformacional no empoderamento psicológico. Maan et al. (2020) apresentam a percepção de suporte organizacional como alavanca para o empoderamento. E Schermuly et al. (2022) constataram a influência da liderança empoderadora, transformacional e servidora no empoderamento. A partir disso, nota-se a importância da cultura de recursos humanos, da liderança e do apoio gerencial no empoderamento psicológico em nível individual e em grupos (BHATNAGAR, 2012; FONG; SNAPE, 2015; MORIN et al., 2016; SCHERMULY et al., 2022; TAGHIZADEH et al., 2019).

Ampliando a discussão, o empoderamento psicológico é positivamente associado à uma ampla gama de resultados dos funcionários. Dentre eles, pode-se destacar satisfação com o trabalho, compromisso organizacional, desempenho de tarefas e desempenho contextual. Além de ser negativamente associado à tensão e intenção de rotatividade (ASHTON, 2018; SEIBERT; WANG; COURTRIGHT, 2011). De forma complementar, estudos ainda apresentam relação entre empoderamento e engajamento, criatividade, alta inovação, confiança sentida por subordinados, atitudes positivas no trabalho, bem-estar emocional, segurança psicológica, orientação para aprendizagem e sustentabilidade social (AWAN; KRASLAWSKI; HUISKONEN, 2018; FERNANDEZ; MOLDOGAZIEV, 2013; GILL et al., 2019; JHA, 2019a; JOSE; MAMPILLY, 2014; SUN et al., 2012).

Em relação à performance, funcionários empoderados apresentam melhor qualidade e produtividade (BEKTAS; SOHRABIFARD, 2013). Isso ocorre, pois a autonomia pode ajudar a lidar com as demandas de trabalho visto que os funcionários podem decidir por si mesmos quando responder às demandas (BAKKER; DEMEROUTI;

SANZ-VERGEL, 2014). Além disso, pode influenciar na capacidade de tomar iniciativas e manter níveis de desempenho satisfatórios ao enfrentar situações desafiadoras (MORIN et al., 2016). Desta maneira, o empoderamento pode afetar na qualidade dos serviços prestados (LIN; WU; LING, 2017).

A qualidade dos serviços prestados pode ser afetada pelo empoderamento visto que funcionários capacitados irão reagir às necessidades dos clientes assim que surgirem as demandas, respondendo rapidamente às reclamações e se preocupando com a experiência do cliente (LASHLEY, 1999). De forma complementar, Khalili, Sameti e Sheybani (2016) afirmam que funcionários que acreditam ser mais competentes quanto aos seus conhecimentos e habilidades, terão um comportamento mais voltado para o cliente. Isso ocorre, pois funcionários capazes de tomar decisões no trabalho podem ser mais inovadores, flexíveis e motivados, conquistando a satisfação do cliente.

Diante disso, nota-se a importância crítica da capacitação dos funcionários no ambiente de trabalho para conquistar potenciais benefícios (BEKTAS; SOHRABIFARD, 2013). A partir do empoderamento, é possível conquistar uma vantagem competitiva sustentável, aumentando níveis de produtividade, lucratividade e melhorias na utilização dos recursos e da mão de obra (BEKTAS; SOHRABIFARD, 2013; DEWETTINCK; VAN AMEIJDE, 2011). Além de ser eficaz no contexto de mudanças (MORIN et al., 2016). Sendo assim, a atração e retenção de clientes pode ser facilitada através do empoderamento dos funcionários (JHA, 2010).

2.5 RELAÇÃO ENTRE EMPODERAMENTO E SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Com o intuito de reagir às mudanças globais e requisitos de cliente, é necessário que os funcionários tenham respostas rápidas ao cliente para torná-lo satisfeito e, para isso, é necessário empoderar o funcionário. Desta forma, o empoderamento dos funcionários tem recebido muita atenção de pesquisadores e organizações visando melhorias de desempenho. A partir disso, pesquisas passaram a relacionar o engajamento a outras variáveis, dentre elas, a satisfação dos funcionários (UKIL, 2016).

Acadêmicos analisaram os efeitos do empoderamento sobre atitudes relacionadas ao trabalho, incluindo a satisfação. Fernandez e Moldogaziev (2015) sugerem que a satisfação tem uma posição central na rede estudos que abrange muitas das atitudes relacionadas ao trabalho estudadas por pesquisadores da área da administração. Deste modo, especialistas veem a capacitação do funcionário como uma ferramenta eficaz para

promover a satisfação do funcionário e, conseqüentemente, aumentar a qualidade dos serviços (UKIL, 2016).

Wang e Lee (2009) evidenciaram a influência do empoderamento sobre a satisfação dos funcionários de múltiplas organizações. Os autores constataram que as dimensões do engajamento (autodeterminação, significado, impacto e competência) interagem entre si para aumentar ou reduzir as influências de outras dimensões. A partir disso, o equilíbrio entre as dimensões apresenta impacto positivo e significativo na satisfação, sendo que a dimensão significado apresenta efeitos consistentemente mais fortes.

De outro modo, Ganjina, Gilaninia e Sharami (2013) sugerem que o processo de empoderamento pode ocorrer em três etapas: compartilhamento de informações, autonomia além das fronteiras organizacionais e implantação de equipes autônomas. Sendo assim, os autores indicam capacitar os funcionários por meio de treinamentos, envolver em equipes com responsabilidades específicas para os processos de trabalho e responsabilidades divididas em partes iguais e justas. A partir disso, o empoderamento se torna uma das técnicas mais eficazes no alcance da satisfação dos funcionários.

Complementando, Fernandez e Moldogaziev (2015) expõem a influência de diferentes práticas de empoderamento na satisfação. Constatou-se que práticas de empoderamento que promovem a autodeterminação apresentam maiores efeitos positivos na satisfação em relação às práticas que minam a autodeterminação. Ou seja, dar oportunidade de adquirir conhecimentos e habilidades tem efeitos positivos e substanciais na satisfação, visto que satisfazem as necessidades de competência e autonomia. Já oferecer recompensas com base em desempenho apresenta pouco efeito na satisfação, pois frustram a autonomia do funcionário.

Mais recentemente, Pham, Huang e Do (2022) investigaram fatores críticos que poderiam influenciar a satisfação de jovens funcionários vietnamitas, dentre os fatores críticos destaca-se o empoderamento, que apresentou maior significância. A partir disso, os autores consideraram o empoderamento como uma excelente ferramenta para melhorar a satisfação dos funcionários em empresas vietnamitas.

Desta maneira, compartilhar poder, recursos e conhecimento com cada funcionário tem efeitos positivos no aumento da satisfação no trabalho (RAJALINGAM; JAUHAR, 2015). Enquanto que a falta de informação, autoridade e autonomia, não só interrompem o atendimento imediato aos clientes, mas também diminuem a satisfação dos funcionários (UKIL, 2016). Sendo assim, pode-se afirmar que o empoderamento dos

funcionários tem profunda contribuição na satisfação dos funcionários e baseado nessas evidências, foi desenvolvida a segunda hipótese de pesquisa:

H₂: O empoderamento dos funcionários tem efeito positivo na satisfação dos funcionários.

2.6 RETENÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

A retenção dos funcionários continua sendo uma questão crítica para organizações e gerentes em virtude dos altos custos associados ao recrutamento, seleção e treinamento de novos funcionários para preencher os cargos em questão (CASCIO, 2010). Reter os funcionários é um dos maiores desafios da gestão de recursos humanos, hoje, devido à alta taxa de rotatividade que muitas empresas enfrentam. Sendo assim, a identificação e desenvolvimento de abordagens eficazes para responder a essa questão, se mostra indispensável (STEINDÓRSDÓTTIR; NERSTAD; MAGNÚSDÓTTIR, 2020).

A pesquisa sobre retenção de funcionários pode oferecer *insights* reveladores sobre padrões e tendências de comportamentos (STEEL; GRIFFETH; HOM, 2002). Dentre os motivos que forçam organizações e pesquisadores a dar mais importância à retenção de funcionários e talentos, Guthridge, Komm e Lawson (2008) sugerem três fatores externos: (i) mudança demográfica; (ii) globalização e; (iii) ascensão do conhecimento do trabalho. Além disso, os autores ainda propõem que os funcionários são a principal fonte de vantagem competitiva organizacional. Em vista disso, a retenção dos funcionários permanece sendo um dos tópicos mais importantes na gestão de recursos (COETZEE; POTGIETER; FERREIRA, 2018).

A retenção de funcionários consiste em incentivar os funcionários a permanecer na empresa por um longo período. Ou seja, é a capacidade da organização de aumentar a intenção de um funcionário de continuar trabalhando na empresa pelo maior período de tempo possível ou até a conclusão de um projeto (DAS; BARUAH, 2013). No entanto, a permanência de um indivíduo na empresa pode ser vista como um evento positivo ou negativo, dependendo do nível de desempenho do colaborador (STEEL; GRIFFETH; HOM, 2002).

Aprofundando a discussão, algumas pesquisas indicam examinar os motivos pelos quais as pessoas ficam na empresa, visto que os motivos para ficar e sair podem ser diferentes (MITCHELL; HOLTOM; LEE THOMAS, 2001; STEEL; GRIFFETH; HOM, 2002). Em contrapartida, Allen, Bryant e Vardaman (2010) propõem a compreensão da

rotatividade a fim de influenciar a retenção dos funcionários. Além disso, Cohen, Blake e Goodman (2016) sugerem que a retenção de funcionários está alinhada com a intenção de permanência na empresa, rotatividade e intenção de rotatividade. No entanto, a decisão do funcionário de sair ou ficar na empresa é por si só complexa e influenciada por diversos fatores (POTGIETER; COETZEE; FERREIRA, 2018).

Inicialmente, Osteraker (1999) dividiu os fatores motivacionais para a retenção de funcionários em três grandes dimensões: mental, social e física. A dimensão mental consiste em características do trabalho, como tarefas flexíveis em que os funcionários possam utilizar seu conhecimento e ver o resultados de seus esforços. A dimensão social consiste em contatos internos e externos que os funcionários mantêm com outras pessoas. E por fim, a dimensão física trata das condições de trabalho e remuneração.

Já Holtom et al. (2008) apresentam fatores relacionados ao indivíduo, natureza do trabalho, atitudes tradicionais e recentes, contexto organizacional, percepções pessoais do contexto, comportamento e percepção de perdas e alternativas em caso de saída. E ainda, Guthridge, Komm e Lawson (2008) sugerem que os recursos para manter os funcionários na empresa podem ser internos ou externos.

Diante disso, inúmeros vieses foram estudados para entender os preditores da retenção de funcionários. Guthridge, Komm e Lawson (2008) identificaram que funcionários da geração Y podem ser substancialmente mais difíceis de gerenciar e portanto, mais difícil de implementar estratégias de retenção efetivas. Porém, Yang, Wan e Fu (2012) sugerem medidas reativas, como o desenvolvimento de carreira, políticas de remuneração e campanha emocional, e medidas pró-ativas, como compreensão das ambições de carreira do funcionário, arranjo de atividades sociais, otimização do ambiente de trabalho, planejamento e desenvolvimento de carreira.

De forma similar, João e Coetzee (2012) apresentam a mobilidade de carreira intraorganizacional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, utilização de conhecimentos e remuneração competitiva como preditores da intenção de ficar na empresa. Outros estudos ainda abordam a preocupação dos gerentes com a saúde de seus funcionários, a inteligência emocional dos funcionários, a satisfação, o suporte organizacional, entre outros (AMBROSIUS, 2016; BRUNETTO et al., 2012; MAFINI; DLODLO, 2014; PAILLÉ, 2013).

Mais recentemente, estudou-se a influência da personalidade, estado civil, responsabilidade sobre familiares e nível de escolaridade como fatores extrínsecos à organização na retenção de funcionários (BELLO; STEIL, 2020; WINTERS, 2019).

Quanto aos fatores intrínsecos, Deas e Coetzee (2020) tratam das oportunidades de carreira, remuneração, suporte dos supervisores e oportunidades de treinamento e desenvolvimento. Já Steindórsdóttir, Nerstad e Magnúsdóttir (2020) sugerem cooperação, esforço e habilidade como fatores essenciais para integrar os funcionários à organização e assim, aumentar a probabilidade de funcionários permanecerem na empresa.

Acrescenta-se ainda a importância dos gestores na decisão dos funcionários de permanecer ou sair do trabalho. Mayfield, Mayfield e Neck (2021) apresentam que, ao incentivar a autoliderança dos funcionários, os mesmos são capazes de alcançar a autodireção e a automotivação necessárias para moldar seus comportamentos positivos. Em consequência, os funcionários apresentam maiores níveis de satisfação com o trabalho, desempenho e intenções de ficar na empresa. Os resultados ainda podem ser potencializados através da comunicação oral eficaz por parte dos líderes.

Sob outra perspectiva, Singh et al. (2022) analisaram o impacto de fatores da gestão de recursos humanos na retenção de funcionários por meio de *big data* e análise preditiva (BDPA). Os seis fatores analisados foram: recrutamento e seleção, remuneração e recompensas, treinamento e desenvolvimento, performance e desenvolvimento de carreira, resolução de reclamações e envolvimento dos funcionários. A partir disso, os autores constataram que os fatores impactam na BDPA, que, conseqüentemente, melhora os níveis de retenção de funcionários.

Dentre as razões para se estudar os preditores, se apresentam os benefícios gerados pela retenção de funcionários. Reichheld (1993) afirma que conforme os funcionários ficam mais tempo na empresa, sua produtividade aumenta e os custos de treinamento caem. O autor ainda argumenta que a satisfação dos funcionários, combinada com o conhecimento e a experiência, levam a um melhor serviço aos clientes, aumentando a lealdade dos clientes (HESKETT et al., 1994). No setor de serviços, a retenção se mostra ainda mais relevante visto que o contato com a empresa é realizado através do funcionário de linha de frente (REICHHELD, 1993).

No mesmo contexto, Caruana e Pitt (1997) sugerem que somente funcionários experientes podem se destacar na prestação de serviços. De forma similar, Fidalgo e Gouveia (2012) afirmam que, em empresas onde se depende fortemente das relações humanas, a retenção de funcionários é uma das questões mais importantes e requer atenção. Isso ocorre pois, quando a empresa tem força de trabalho altamente qualificada, é necessário se beneficiar ao máximo do capital humano para gerar uma vantagem competitiva sustentável para a organização (AMBROSIUS, 2016). Ainda, Tseole e

Marutha (2022) destacam a importância da retenção do conhecimento para a continuidade dos negócios.

2.7 RELAÇÃO ENTRE ENGAJAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS E RETENÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Conforme visto em seções anteriores, o funcionário engajado está relacionado à muitos resultados organizacionais desejados, incluindo a retenção de funcionários. Essa perspectiva se desenvolveu a partir de estudos prévios aos anos 90 que visavam melhorar a retenção de funcionários baseando-se em teorias motivacionais. Posteriormente, essas pesquisas iniciais forneceram suporte teórico para o desenvolvimento do conceito de engajamento e seus benefícios (KUNTE; RUNGRUANG, 2018).

De acordo com Saks (2006), funcionários engajados possuem relacionamentos mais confiáveis e de qualidade com o empregador, gerando forte conexão pessoal com a organização e seu papel de trabalho. Essa conexão indica que existe uma relação mutuamente benéfica entre o indivíduo e o empregador visto que funcionários engajados tendem a relatar atitudes, intenções e comportamentos positivos em relação a organização. Sendo assim, se torna vantajoso para o funcionário permanecer na organização, a fim de manter a relação benéfica.

Já Shibiti (2020) associou os fatores de retenção dos funcionários com o engajamento. Os autores investigaram 6 fatores de retenção: compensação, características do trabalho, oportunidades de treinamento e desenvolvimento, apoio do supervisor, oportunidades de carreira e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Ao investigar os fatores citados, constataram que existe relação significativa com o engajamento. Sendo assim, os autores recomendam que organizações investiguem se seus funcionários estão satisfeitos com os fatores apontados, para aumentar os níveis de engajamento e retenção de funcionários.

O efeito positivo do engajamento na retenção de funcionários também foi constatado por Tyagi (2021). De acordo com os autores, as organizações devem promover uma cultura de trabalho saudável, onde os funcionários possam compartilhar suas ideias e preocupações, aumentando o engajamento. Ao aumentar o engajamento, os funcionários tendem a melhorar seu desempenho, se preocupar mais com a empresa, se dedicar para contribuir mais e aumentar a intenção de permanecer na empresa.

Sob outra perspectiva, alguns autores relacionaram o engajamento e a retenção através de mediação com outros construtos. Kundu e Lata (2017) constaram o impacto

positivo do engajamento na retenção ao testar a influência do ambiente de apoio organizacional na retenção mediado pelo engajamento. De acordo com os autores, o engajamento funciona como ferramenta motivacional, reduzindo a rotatividade dos funcionários.

Similarmente, Sepahvand e Khodashahri (2021) ao investigar as práticas e dimensões da gestão estratégica de recursos humanos também constataram associações entre engajamento e retenção de funcionários. Os autores testaram o impacto direto do engajamento na retenção em diferentes características demográficas. Nesta verificação, constatou-se que o nível de escolaridade impacta na relação entre engajamento e retenção. Uma possível explicação seria que o conhecimento especializado ajuda os funcionários a entender melhor o comportamentos de clientes, resultando em uma comunicação mais eficaz, influenciando no impacto do engajamento na retenção de funcionários.

Apesar das evidências sugerindo que o engajamento dos funcionários pode reduzir a rotatividade e aumentar a retenção, Trincherro, Borgonovi e Farr-Wharton (2014) afirmam que pode haver diferenças entre setores. Complementarmente, Azeez (2017) sugere o estudo do engajamento a fim de melhor entender as práticas de gestão de recursos humanos como antecedentes da retenção de funcionários. Sendo assim, desenvolveu-se a terceira hipótese:

H₃: O engajamento dos funcionários tem efeito positivo na retenção dos funcionários.

2.8 RELAÇÃO ENTRE EMPODERAMENTO DO FUNCIONÁRIO E RETENÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

De acordo com Ongori e Shunda (2008), a capacitação de níveis mais baixos de gestão está recebendo cada vez mais atenção devido à globalização visto que é uma das estratégias que pode ser utilizada para motivar e reter colaboradores nas organizações. Segundo os autores, o empoderamento dos funcionários cria um alto nível de comprometimento, reduzindo a rotatividade. Para isso, as organizações devem confiar em seus funcionários e considerar as forças do ambiente externo, a estratégia da organização, a natureza das decisões, as atitudes dos funcionários, o tamanho e o crescimento da empresa.

Analisando profundamente as dimensões do empoderamento dos funcionários, De Villiers e Stander (2011) constataram que todas as dimensões correlacionam-se

negativamente com a intenção de rotatividade. Ou seja, significado, impacto, competência e autodeterminação reduzem a intenção dos funcionários em trocar de emprego. Ainda, os autores observaram que as dimensões de empoderamento também se relacionam com o engajamento e afirmam que funcionários engajados planejam permanecer em seus empregadores atuais.

As evidências são corroboradas por Bhatnagar (2012) e Jha (2019b). O primeiro constatou o empoderamento psicológico como antecedente do engajamento no trabalho, que por sua vez, reduziu a intenção de rotatividade. Para isso, foram entrevistados gerentes indianos de engenharia farmacêutica, engenharia pesada, engenharia eletrônica, engenharia aeronáutica e tecnologia da informação. O segundo confirmou o efeito direto no empoderamento como antecedente da retenção ao entrevistar gerentes e supervisores de empresas de telecomunicação.

No contexto de profissionais de tecnologia da informação, além da relação entre empoderamento e intenção de rotatividade, também foram examinados os construtos suporte organizacional como mediador e confiança organizacional como moderador. Dessa forma, quanto mais os funcionários sentem que são capazes de influenciar em suas organizações e de forma mais significativa, percebem mais suporte organizacional e tenderão a retribuir com menor intenção de rotatividade. Complementarmente, a troca entre funcionários e líderes aumentam atitudes positivas dos subordinados em relação à organização, e também reduz a vontade de trocar de emprego (ERTÜRK; VURGUN, 2015).

Por outro lado, ao estudar antecedentes da retenção de funcionários de professores asiáticos, Hong et al. (2012) constataram que o empoderamento não foi significativo, enquanto compensações, treinamentos e sistemas de avaliação apresentaram impacto positivo. Os autores ressaltam que geralmente o aumento de empoderamento gera maior retenção, no entanto, a relação não foi confirmada nesta situação, de forma que pode ser inferido que o contexto pode interferir nos resultados. Isso pode ser explicado pela cultura asiática de conformidade com a autoridade superior, estilo de liderança paternalista comum em países asiáticos e alta distância do poder.

Nesse sentido, Wilson e Chaudhry (2017) observaram resultados similares. Os autores revelam que o empoderamento está associado a maior rotatividade em funcionários com alta distância do poder e menor rotatividade em funcionários com menor distância do poder. Apesar de normalmente ser interpretado de forma positiva, os benefícios do empoderamento podem depender das diferenças individuais dos

colaboradores, por isso, alguns podem não se sentir confortáveis com essas práticas e optam por sair da empresa. Ainda, alguns funcionários podem não apreciar as tentativas de aumentar a autodeterminação, autonomia, impacto, significado e competência por não ser congruente com seus valores pessoais.

Por fim, Kossivi, Xu e Kalgora (2016) ressaltam a importância da retenção de funcionários na continuidade das organizações. Segundo os autores, a retenção de funcionários é uma complexa área de recursos humanos, a qual ainda precisa de mais investigações. Por isso, são citados alguns fatores ainda pouco explorados como antecedentes da retenção, dentre eles, a autonomia, um dos cerne do empoderamento. Em vista disso, desenvolveu-se a quarta hipótese:

H4: O empoderamento dos funcionários tem efeito positivo na retenção dos funcionários.

2.9 RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO DO FUNCIONÁRIO E RETENÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Atualmente, o verdadeiro desafio das organizações está na capacidade de gerenciar recursos valiosos como custo, tempo, capital humano e desempenho organizacional (MUNIR; RAHMAN, 2016). No âmbito do capital humano, o maior desafio que as empresas enfrentam é a retenção. Reter funcionários qualificados desempenha um papel crucial na organização para alcançar a competitividade econômica. No entanto, devido ao desenvolvimento e competição, uma variedade de oportunidades se apresentam para os recursos humanos, dificultando a retenção dos funcionários (DAS; BARUAH, 2013).

Segundo Yang e Lee (2009), a satisfação no trabalho é um indicador significativo da intenção de rotatividade. Os autores verificaram que funcionários capacitados tendem a ficar mais satisfeitos com o trabalho e assim, apresentam maior desejo de permanecer na organização. Similarmente, envolver os funcionários em trabalhos com altos níveis de significado, direção e conhecimento dos resultados também aumenta a satisfação, aumentando a intenção de continuar na empresa. Sendo assim, gerentes que desejam reduzir taxas de rotatividade e aumentar a retenção de funcionários, devem visar a satisfação dos funcionários.

Posteriormente, Yang, Wan e Fu (2012) sugeriram três estratégias de retenção de funcionários, sendo duas visando fomentar a satisfação: gestão de recursos humanos e

marketing interno. A primeira envolve motivadores como desenvolvimento de carreira e empoderamento. Já o endomarketing satisfaz as necessidades dos funcionários através de educação, treinamento e motivação. No entanto, nem sempre as estratégias atendem as expectativas dos funcionários. Portanto, deve-se buscar atingir as expectativas reconhecendo os motivadores dos funcionários, assim, gerando uma maior satisfação e conseqüentemente, maior intenção de permanecer na empresa.

A intenção de permanecer ou sair da empresa também pode variar de acordo com a geração do funcionário. No caso de funcionários da geração Y, caso percamos o senso de importância, entusiasmo e desafio em seu trabalho, sua intenção de sair da empresa aumenta significativamente em relação aos funcionários Baby Boomers. Ao se sentirem menos absorvidos, a geração Y também tem maior intenção de deixar a organização. No entanto, quando estão profundamente engajados, apresentam menor probabilidade de deixar a organização em comparação aos funcionários da geração X e Baby Boomer (PARK; GURSOY, 2012).

De acordo com Munir e Rahman (2016), a falta de satisfação é a principal razão pela qual os funcionários deixam a organização. A insatisfação leva ao estresse que impulsiona o sentimento de infelicidade dos funcionários com o trabalho. Em decorrência disso, os funcionários apresentam os efeitos negativos, dentre eles, a vontade de se desligar da empresa. Para evitar a ocorrência, os autores sugerem que as empresas invistam em benefícios, salário, apoio organizacional e gerencial e condições satisfatórias de trabalho, visando a satisfação profissional e assim, aumentando a retenção de funcionários.

Sob outro viés, Brunetto et al. (2012) não encontraram significância entre a satisfação e a intenção de rotatividade ao adicionar os construtos inteligência emocional, bem-estar, engajamento e comprometimento afetivo. No entanto, deve-se considerar a importância que empresas e estudiosos estão atribuindo à retenção de funcionários e então buscar estratégias de retenção para as organizações permanecerem competitivas (VELDSMAN, 2018). Diante disso, a formulação da quarta hipótese é a seguinte:

H₅: A satisfação tem efeito positivo na retenção dos funcionários.

2.10 EFEITO MEDIADOR DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

A literatura mostra o empoderamento e o engajamento como elos significativos para a retenção de funcionários (SERGIO; RYLOVA, 2018). No entanto, Azeez (2017)

afirma que funcionários satisfeitos com seus empregos não terão motivos para trocar de trabalho. Dessa forma, após a profunda exploração teórica dos construtos a serem analisados, percebeu-se a associação da satisfação com os construtos engajamento, empoderamento e retenção em inúmeros estudos e em diferentes combinações, motivando o questionamento de um possível efeito mediador da satisfação no modelo proposto neste estudo.

2.10.1 Efeito mediador da Satisfação na relação entre Engajamento e Retenção dos Funcionários

A ligação entre engajamento, satisfação e retenção vem sendo evidenciada em inúmeros formatos e contextos. De acordo com Mehrzi e Singh (2016), o engajamento é uma força que inspira os funcionários a alcançar desempenhos avançados de acordo com o grau em que estão satisfeitos com suas ocupações. Além disso, incita a participação e a satisfação do indivíduo, a qual é exibida na ânsia pelo trabalho e esforço com energia, paixão, lealdade e entusiasmo. Em consequência, esses funcionários demonstram menor rotatividade.

De forma similar, como forma de aumentar a retenção de funcionários, Stanton (2017) sugere que líderes conheçam seus subordinados, promovendo uma comunicação eficaz. O reconhecimento das necessidades e desejos dos indivíduos impulsionam o engajamento e a satisfação. O aumento do engajamento e da satisfação, por sua vez, aumentam a retenção de funcionários.

Pandita e Ray (2018) também debatem a importância de conhecer o publicado-alvo ao implementar estratégias de retenção para impulsionar os níveis de engajamento e satisfação. De acordo com os autores, a estratégia deve ser implementada de forma a desenvolver o senso de envolvimento e engajamento de cada funcionários, garantindo que queiram permanecer na organização. O desengajamento dos funcionários, por sua vez, afeta negativamente a percepção dos colegas, propagando insatisfação e aumentando a rotatividade. Dessa forma, os autores acreditam que a conexão formada entre a empresa e os funcionários engajados estabelece uma relação duradoura, auxiliando a retenção.

Ainda, Smith et al. (2020) afirmam que empregadores podem melhorar o engajamento e retenção de funcionários ouvindo suas opiniões e necessidades. Ao conhecer os desejos dos colaboradores, é possível personalizar iniciativas de desenvolvimento da força de trabalho, melhorando a experiência de trabalho do

indivíduo. Ao melhorar as experiências de trabalho, os funcionários se tornam mais engajados, satisfeitos e reduzem a vontade de trocar de empresa, melhorando a retenção.

Do ponto de vista de Sergio e Rylova (2018), o engajamento contribui para um ambiente mais aberto e inovador, criando lealdade e comprometimento organizacional. Quando o ambiente é positivo e os níveis de satisfação são altos, o sentimento de pertencimento cresce, aumentando o vínculo com a organização e aumentando a retenção. Desta forma, o engajamento opera como uma ferramenta para diminuir a rotatividade.

Já Roesdiono, Saptandari Ep e Suminar (2019) examinaram os aspectos que incentivavam os funcionários a permanecer trabalhando em um curso de inglês analisado pelos autores. Nesta pesquisa, constatou-se as oportunidades de aprendizado, relações positivas com colegas, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, boa comunicação, ambiente estimulante, políticas organizacionais e cultura como antecedentes da retenção. De acordo com os autores, os aspectos não-financeiros detectados aumentam as taxas de engajamento e satisfação, contribuindo para a retenção. Estes achados estão alinhados com os encontrados por Moore et al. (2020), que relacionaram a gestão de recursos humanos, engajamento, satisfação e retenção.

Sob outra perspectiva, nos estudos de Heriyati e Ramadhan (2012) não foi constatado o efeito do engajamento dos funcionários na retenção dos funcionários. No entanto, o efeito da satisfação na retenção de funcionários foi confirmado. A partir destes achados, os autores sugerem que organizações precisam focar na satisfação dos funcionários para que melhorem seus níveis de retenção.

A partir das pesquisas prévias relacionando engajamento, satisfação e retenção, desenvolveu-se a sexta hipótese:

H₆: A satisfação medeia o efeito positivo entre engajamento dos funcionários sobre a retenção dos funcionários.

2.10.2 Efeito mediador da Satisfação na relação entre Empoderamento e Retenção dos Funcionários

De acordo com Ongori e Shunda (2008), capacitar os funcionários é capacitar toda a organização. Os gerentes devem capacitar os funcionários regularmente para aumentar o engajamento, a satisfação e reduzir a rotatividade. Nessa perspectiva, importante ressaltar que a capacitação permite que os funcionários reajam prontamente às demandas dos clientes (LASHLEY, 1999). Para lidar com as demandas, é necessário que o

funcionário tenha autonomia para decidir como agir e tenha confiança na sua habilidade para solucionar o problema, representando dois pilares do empoderamento: a autodeterminação e a competência.

Similarmente, Fletcher, Alfes e Robinson (2018) constataram a satisfação como mediador na relação entre treinamento e desenvolvimento e intenção de ficar. De acordo com os autores, a percepção do funcionário em relação ao treinamento e desenvolvimento proporcionado pela empresa está associada a atitudes positivas por parte dos funcionários, melhorando os níveis de satisfação. A satisfação, por sua vez, é considerada um estado psicológico positivo em relação ao trabalho, a qual influencia positivamente a retenção dos funcionários.

A autonomia dos funcionários também se mostrou relevante na satisfação e retenção, mesmo isolada dos outros princípios do empoderamento. Ao apoiar a autonomia de professores, diretores de escolar criaram um clima de satisfação, aumentaram o engajamento e reduziram a intenção dos professores de sair da escola. Além disso, a autonomia e a satisfação não apresentaram apenas efeitos diretos na intenção de saída dos professores, mas também mediarão a relação.

Sob outra perspectiva, ambientes de trabalho empoderadores se mostram significativos para a satisfação dos funcionários e retenção de funcionários. De acordo com Laschinger et al. (2009), o local de trabalho insatisfatório é uma das principais causas de rotatividade entre enfermeiros. Por esse motivo, os autores destacam a importância de líderes e gestores desenvolverem um ambiente que promova o empoderamento dos funcionários, a fim de aumentar a satisfação e reduzir a intenção de rotatividade.

Mais recentemente, Ganji et al. (2021) relacionou os construtos empoderamento, satisfação, clima ético, suporte organizacional e intenção de rotatividade. Neste estudo, constatou-se o efeito do empoderamento na satisfação, e o efeito negativo da satisfação na intenção de rotatividade, mas o efeito do empoderamento na intenção de rotatividade não foi confirmado. Dessa forma, o empoderamento apenas tem efeito na intenção de rotatividade por meio da satisfação.

À vista das evidências expostas, elaborou-se a sétima e última hipótese deste trabalho:

H7: A satisfação medeia o efeito positivo entre empoderamento dos funcionários sobre a retenção dos funcionários.

2.11 MODELO TEÓRICO PROPOSTO E HIPÓTESES DE PESQUISA

Visando facilitar a compreensão acerca das hipóteses a serem investigadas, apresenta-se a Tabela 4, com as respectivas hipóteses de pesquisa:

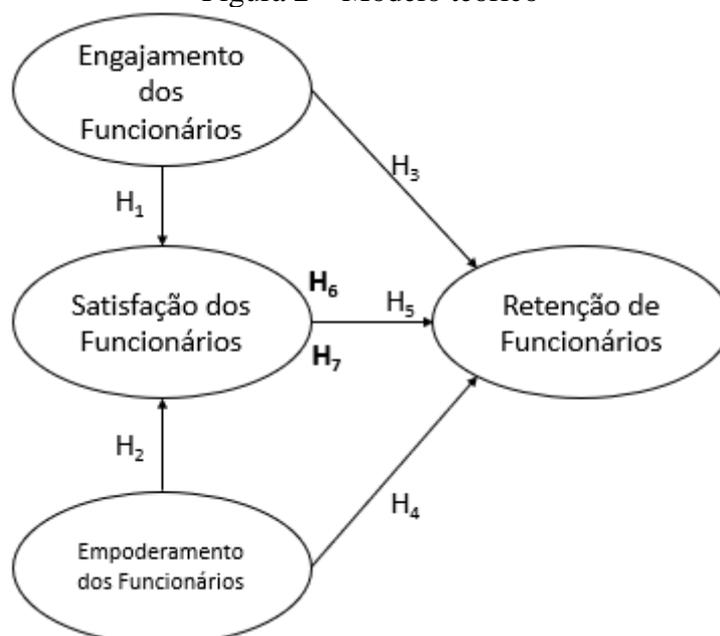
Tabela 4 – Hipóteses de pesquisa

H_i	Hipótese
H ₁	O engajamento dos funcionários tem efeito positivo sobre a satisfação dos funcionários
H ₂	O empoderamento dos funcionários tem efeito positivo sobre a satisfação dos funcionários
H ₃	O engajamento dos funcionários tem efeito positivo sobre a retenção de funcionários
H ₄	O empoderamento dos funcionários tem efeito positivo sobre a retenção de funcionários
H ₅	A satisfação dos funcionários tem efeito positivo sobre a retenção dos funcionários
H ₆	A satisfação dos funcionários medeia o efeito positivo do engajamento dos funcionários sobre a retenção dos funcionários
H ₇	A satisfação dos funcionários medeia o efeito positivo do empoderamento dos funcionários sobre a retenção dos funcionários

Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 2 mostra o Modelo Teórico proposto, através do qual se analisará o engajamento dos funcionários, o empoderamento dos funcionários e a satisfação do funcionário como antecedentes da retenção de funcionários.

Figura 2 – Modelo teórico



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

* Hipóteses em negrito referem-se às relações de mediação.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 PESQUISA DESCRITIVA

O método utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa é quantitativo-descritivo. A pesquisa quantitativa busca quantificar dados para fins de tomada de decisão e descobertas científicas quando a informação disponível é limitada e variável. Complementando, o método envolve a formulação de objetivos de pesquisa, o desenho do estudo, coleta de dados, análise de dados (normalmente por análises estatísticas) e teste de hipóteses (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017; OTT; LONGNECKER, 2016).

Além disso, a pesquisa descritiva busca especificar propriedades, características e traços do fenômeno analisado, descrevendo as tendências de um grupo ou população (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). A pesquisa descritiva pressupõe um grande conhecimento prévio do assunto e da situação problema por parte do pesquisador. Normalmente, esse modelo de pesquisa é pré-planejado e estruturado baseando-se em amostras grandes e representativas (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017).

Para a realização de pesquisas descritivas, é necessário o levantamento de dados através da obtenção de informações, normalmente envolvendo questionários (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017). Portanto, para essa pesquisa foi utilizado o levantamento de dados através de uma *survey*. Na pesquisa *survey*, codificam-se as respostas da amostra de forma padronizada e em seguida, submete-se a análise agregada para fornecer descrições da amostra e determinar correlações entre diferentes respostas. A partir disso, obtém-se conclusões descritivas e explicativas sobre a amostra (BABBIE, 2003).

O levantamento de dados através de *survey* baseia-se no interrogatório dos participantes, as quais se fazem perguntas sobre seu comportamento, intenções, atitudes, consciência, motivações, características demográficas e de estilo de vida. O levantamento de dados pode ocorrer em um determinado momento ou em mais momentos para acompanhar a evolução ao longo do tempo. Nesta pesquisa, a coleta de dados foi realizada em apenas um momento, caracterizando-se como um estudo transversal (HAIR JR. et al., 2018; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017).

O método proposto é o método mais utilizado de coleta quantitativa de dados primários. Apresenta vantagens por ter simples aplicação e evidenciar dados confiáveis visto que as respostas se limitam às alternativas mencionadas (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017). Para Babbie (2003), o formato da pesquisa *survey* permite o

desenvolvimento de testes rigorosos, além da elaboração clara e rigorosa de um modelo lógico de causa e efeito.

3.1.1 População-alvo e Amostragem

A população-alvo consiste no conjunto de elementos que possuem as informações buscadas pelo pesquisador, sobre as quais serão realizadas inferências. Para estabelecer a população-alvo, deve-se decidir quem deve ou não ser incluído na amostra a partir do problema de pesquisa (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017). A etapa de determinação de público-alvo é essencial, mas pode ser um trabalho complexo, visto que tem influência nos resultados do estudo (OTT; LONGNECKER, 2016). Nesta pesquisa, a população-alvo é formada por funcionários de escritórios contábeis.

A amostra foi composta por respondentes que aceitarem participar de forma voluntária, consistindo numa amostragem não probabilística por conveniência. Neste método, a amostra é obtida por participação voluntária ou elementos são escolhidos por conveniência ou simplicidade (FÁVERO; BELFIORE, 2017). Sendo assim, o método confia no julgamento pessoal do pesquisador para selecionar os elementos da amostra (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017). Complementarmente, utilizou-se a técnica *snowball sampling*, que consiste em solicitar para os respondentes indicarem novos respondentes e assim sucessivamente (GOODMAN, 1961).

Para encontrar a população-alvo duas estratégias foram utilizadas: (i) contato com conhecidos que trabalham na área contábil via redes sociais, e (ii) e-mails e ligações telefônicas para escritórios contábeis localizados em qualquer parte do país. Os endereços eletrônicos e telefones foram encontrados a partir dos cadastros ativos registrados no site do Conselho Federal de Contabilidade. Após o contato inicial com os respondentes, solicitou-se que os mesmos repassassem a pesquisa para conhecidos e colegas de profissão.

Para determinar o tamanho da amostra, a literatura diverge quanto ao número exato visto que decisões sobre o tamanho amostral devem ser tomadas com base em um conjunto de fatores, de ordem quantitativa e qualitativa. Pesquisas descritivas com um número considerável de variáveis e que será analisada por técnicas multivariadas necessitam de amostras maiores devido ao profundo impacto para a significância estatística (HAIR JR. et al., 2018; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017). Em vista disso, Hair Jr. et al. (2018) sugere amostras entre 150 e 400 respondentes para aplicar a técnica de Modelagem de Equações Estruturais. Sendo assim, após alcançar 204

respostas, optou-se por encerrar a coleta de dados visto que o tamanho amostral estava dentro dos parâmetros sugeridos pela literatura.

3.1.2 Operacionalização dos Construtos e Instrumento de Coleta de Dados

A operacionalização dos construtos ocorre através da seleção de itens da escala de mensuração e tipo de escala. Dependendo da riqueza de pesquisas anteriores sobre o tema, as medidas podem ser desenvolvidas pelo pesquisador ou podem ser operacionalizadas com base em estudos prévios (HAIR JR. et al., 2018). Nesta pesquisa, foram utilizadas escalas previamente validadas por outros pesquisadores e já consolidadas na literatura, no entanto, com adaptações para o contexto a ser aplicado. Sendo assim, foram mensurados os quatro construtos apresentados no Modelo Teórico:

- a) Engajamento dos Funcionários (ENG_FUNC)
- b) Empoderamento dos Funcionários (EMP_FUNC)
- c) Satisfação dos Funcionários (SAT_FUNC)
- d) Retenção dos Funcionários (RET_FUNC)

O engajamento dos Funcionários foi mensurado através da escala UWES-9 (*Utrecht Work Engagement Scale*) proposta por Schaufeli, Bakker e Salanova (2006). No estudo original, a escala completa apresentou Alpha de Cronbach igual 0,92, valor considerado ótimo (FIELD, 2020). A escala engloba três dimensões: vigor, dedicação e absorção. No entanto, para a amostra utilizada nesta pesquisa, constatou-se que as dimensões se agruparam em uma única, formato que foi utilizado nesta pesquisa.

Para o Empoderamento dos Funcionários, foi utilizada a escala de empoderamento psicológico proposta por Spreitzer (1995) que engloba a medição de quatro cognições: significado, competência, autodeterminação e impacto, as quais foram igualmente utilizadas nesta pesquisa. No estudo original, os autores encontraram Alpha de Cronbach global de 0,72 na indústria e 0,62 no setor de seguros.

A Satisfação com o Trabalho foi mensurado por meio da escala *Global Job Satisfaction Survey* (QUINN; SHEPARD, 1974) adaptada por Rice, Gentile e McFarlin (1991). Originalmente, o Alpha de Cronbach encontrado pelos autores para esta escala foi de 0,83. Esse questionário não aborda questões específicas, mas mensura a reação afetiva geral do funcionário, portanto, é unidimensional.

Por fim, a retenção dos funcionários foi avaliada através da escala desenvolvida por Govaerts et al. (2011), a qual engloba dois fatores: intenção de ficar e intenção de sair da empresa. Os valores de Alpha de Cronbach encontrados pelos autores para as

dimensões intenção de ficar e intenção de sair foram, respectivamente, 0,82 e 0,71. A dimensão intenção de sair é composta por itens inversos, o que foi considerado na presente pesquisa. Nesta pesquisa, as duas dimensões foram confirmadas na amostra. No entanto, em análises que serão abordadas posteriormente, houve a necessidade de exclusão do item 8. Devido à exclusão, os itens agruparam-se unidimensionalmente nesta amostra.

Como todas as escalas selecionadas estavam originalmente na língua inglesa, para manter a acurácia da mensuração dos construtos ao traduzir, foi utilizado o método *back-translation* (RICHARD W. BRISLIN, 1970). Dessa forma, as escalas foram traduzidas para o português e posteriormente, traduzidas novamente para o inglês (idioma original). Por fim, as versões originais foram comparadas com as versões duplamente traduzidas por três autoridades, um especialista na língua inglesa e dois doutores em administração.

Tabela 5 – Variáveis do questionário

Construto	Itens	Referência
ENG_FUNC	1. No meu trabalho, sinto uma explosão de energia; 2. No meu trabalho, me sinto forte e vigoroso; 3. Quando eu acordo de manhã, tenho vontade de trabalhar; 4. Estou entusiasmado com meu trabalho; 5. Meu trabalho me inspira; 6. Tenho orgulho do trabalho que faço; 7. Eu me sinto feliz quando estou trabalhando intensamente; 8. Estou imerso no meu trabalho; 9. Eu me empolgo quando estou trabalhando;	Schaufeli, Bakker e Salanova (2006)
EMP_FUNC	1. O trabalho que faço é muito importante para mim; 2. Minhas atividades de trabalho são pessoalmente significativas para mim; 3. O trabalho que faço é significativo para mim; 4. Estou confiante sobre minha capacidade de fazer meu trabalho; 5. Estou seguro de minhas capacidades para realizar minhas atividades de trabalho; 6. Eu domino as habilidades necessárias para o meu trabalho; 7. Tenho autonomia significativa para determinar como faço meu trabalho; 8. Eu posso decidir sozinho como fazer meu trabalho; 9. Tenho uma oportunidade considerável de independência e liberdade na maneira como faço meu trabalho; 10. Meu impacto sobre o que acontece em meu departamento é grande; 11. Tenho muito controle sobre o que acontece em meu departamento; 12. Tenho influência significativa sobre o que acontece no meu departamento;	Spreitzer (1995)
SAT_FUNC	1. Me sinto satisfeito com meu trabalho; 2. Se eu fosse livre para aceitar qualquer tipo de trabalho que desejasse, escolheria o atual trabalho; 3. Sabendo o que sei atualmente, aceitaria sem hesitação o mesmo emprego; 4. O trabalho atual corresponde ao tipo de trabalho que eu queria quando aceitei o emprego; 5. Eu recomendaria meu atual empregador para um bom amigo que está interessado em um emprego como o meu;	Quinn e Shepard (1972) Rice, Gentile e McFarlin (1991)
RET_FUNC	1. Dentro desta empresa meu trabalho me dá satisfação; 2. Se eu quisesse fazer outro trabalho ou função, examinaria primeiro as possibilidades desta empresa; 3. Eu vejo um futuro para mim dentro desta empresa; 4. Se dependesse de mim, com certeza estarei trabalhando para esta empresa nos próximos cinco anos; 5. O trabalho que estou fazendo é muito importante para mim; 6. Eu amo trabalhar para esta empresa; 7. Pretendo, no prazo de três anos, trabalhar em outra empresa (R); 8. Eu verifiquei um emprego em outra empresa anteriormente (R); 9. Se eu recebesse uma oferta de emprego atraente de outra empresa, aceitaria o emprego (R);	Govaerts et al. (2011)

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A técnica de categorização utilizada nas escalas foi o modelo Likert. A técnica apresenta uma maneira sistemática e refinada de construir índices. Neste modelo, as respostas variam de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente) (BABBIE, 2003). O modelo foi escolhido devido às suas vantagens de construção e aplicação, visto que pode ser entendido rapidamente pelos respondentes (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017).

Quanto ao número de categorias na escala, a literatura não apresenta uma resposta exata. O número deve ser estimado conforme os fatores a serem levados em consideração, quanto maior a necessidade de refinamento, mais escalas devem ser utilizadas. No entanto, deve-se considerar que a maioria dos respondentes não consegue lidar com um

número alto de categorias. Sendo assim, entende-se que sete categorias é um número apropriado para esta pesquisa (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017).

3.1.3 Validação do Instrumento de Coleta de Dados

A validação do conteúdo consiste em uma avaliação subjetiva de exatidão em que o conteúdo de uma escala representa o trabalho de mensuração. Isto é, avalia o grau de correspondência entre os itens selecionados para constituir uma escala múltipla e sua definição conceitual (HAIR JR. et al., 2018; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017). A partir da validação, busca-se a garantia que a seleção dos itens da escala aborde considerações práticas e teóricas, e não apenas questões empíricas (HAIR JR. et al., 2018).

A validação pode ser feita pelo pesquisador, ou outras pessoas, normalmente especialistas, pré-testes com múltiplas subpopulações, dentre outros meios (HAIR JR. et al., 2018; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017). Nesta pesquisa, com a finalidade de examinar se os itens da escala abordam adequadamente os construtos propostos, o questionário foi encaminhado para dois *experts* da área de Administração para que fossem avaliados e, posteriormente, validados. Nessa validação, os especialistas também analisaram a adaptação das escalas para o contexto a ser estudado. Após a validação do questionário por *experts*, foi realizado o pré-teste.

3.1.4 Pré-Teste do Instrumento de Coleta de Dados

Quando as medidas emergem de inúmeras fontes, recomenda-se a aplicação do pré-teste com perfis semelhantes à população a ser estudada (HAIR JR. et al., 2018). Essa etapa consiste na aplicação do esboço do questionário a um grupo de sujeitos de forma similar ao formato em que será aplicado posteriormente (BABBIE, 2003). Desta forma, pretende-se identificar e eliminar problemas potenciais (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017).

Para que seja efetivo, todos os aspectos devem ser testados, o conteúdo da pergunta, o enunciado, a sequência, o formato e o leiaute, a dificuldade das perguntas e as instruções. A partir dos problemas identificados, deve-se realizar a edição do questionário e aplicar novo pré-teste até que não sejam mais necessárias mudanças (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017).

Sendo assim, nesta pesquisa, o pré-teste foi realizado com 21 respondentes que trabalham em escritório contábeis, os quais, posteriormente, foram descartados da amostra final. Dos respondentes, nenhum apresentou dúvidas em relação ao entendimento das perguntas, evidenciando a adequação do questionário ao contexto. Portanto, o questionário foi mantido igual após o pré-teste.

3.1.5 Coleta e Processamento de Dados

De acordo com Hair Jr. et al. (2018), em relação à coleta de dados, o pesquisador deve tomar três decisões sobre os procedimentos: o método de apresentação de estímulo, o tipo de variável de resposta e o método de coleta de dados. Durante a fase de coleta de dados, o pesquisador deve entrar em contato com os entrevistados para preenchimento do questionário. Posteriormente, a etapa de processamento de dados envolve a edição, codificação, transcrição e verificação dos dados. E ainda, códigos numéricos ou alfabéticos devem ser atribuídos para as respostas de cada pergunta (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017).

A partir do exposto, nesta pesquisa, a coleta de dados foi realizada através de um questionário de autopreenchimento disponibilizado pela própria pesquisadora em plataforma digital. Para isso, foi realizado o contato com profissionais da área contábil via redes sociais e escritórios de contabilidade via telefone e e-mail apresentando os objetivos da pesquisa e instruindo sobre o acesso e o preenchimento. Após atingir 204 respondentes, foi realizado o *download* dos dados da plataforma, e então foram processados e codificados.

3.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Nesta pesquisa, foi aplicada a técnica multivariada de Modelagem de Equações Estruturais. Para isso, foram utilizados os *softwares* Microsoft Office Excel 365, o IBM SPSS 20 e a adição AMOS 20. De acordo com Hair Jr. et al. (2018), a escolha do programa deve ser baseada na preferência do pesquisador e na disponibilidade de acesso.

Conforme afirma Kline (2016), a preparação dos dados é uma etapa crítica para a Modelagem de Equações Estruturais. Ao examinar e preparar os dados, é possível obter uma compreensão básica dos dados e das relações em estudo, além de garantir que eles atendam às exigências para aplicação de métodos multivariados. Para isso, foram analisados os dados perdidos (*missings*), as observações atípicas (*outliers*) e foram

realizados os testes das suposições da análise (normalidade, homocedasticidade, linearidade e multicolinearidade) (HAIR JR. et al., 2018).

3.2.1 *Missings*

Os dados perdidos ou valores ausentes (*missings*) ocorrem na maioria dos conjuntos de dados, apesar dos esforços para prevenção. Podem acontecer devido às falhas de *hardware* ou falta de respostas, dentre outras opções (KLINE, 2016). Por isso, quando os dados perdidos forem aleatórios, esperados e fazem parte do planejamento de pesquisa, medidas corretivas não são necessárias, visto que caracterizam como dados perdidos ignoráveis. Neste caso, aceita-se a remoção de dados perdidos abaixo de 10% para um caso ou observação individual e com cargas fatoriais acima de 0,7 (HAIR JR. et al., 2018).

Por outro lado, quando os dados perdidos não são ignoráveis, deve-se analisar a extensão dos dados e a aleatoriedade para buscar a melhor forma corretiva a ser aplicada. As ações corretivas podem ser através da abordagem de caso completo, abordagem totalmente disponível ou abordagem baseada em modelos. Independente da tratativa a ser utilizada, recomenda-se a compreensão dos dados perdidos e seu impacto para que os dados restantes não sejam tendenciosos e não afetem a generalidade dos resultados (HAIR JR. et al., 2018).

De acordo com Hair Jr. et al. (2018), valores ausentes apresentam impactos práticos e substantivos. Dependendo do padrão e extensão dos dados perdidos, pode haver redução no tamanho amostral para efetuar as análises necessárias. Ainda, as ações corretivas escolhidas podem incorrer em resultados errôneos, visto que os dados podem estar enviesados. A fim de evitar a perda de dados e suas consequências, todos os itens do questionários foram definidos como obrigatórios, inviabilizando a sequência para as páginas seguintes no questionário online. Portanto, não houveram *missings* na amostra.

3.2.2 *Outliers*

Já as observações atípicas (*outliers*) consistem em dados extremos que podem afetar os resultados, mesmo quando estão bem distribuídos (WHEST; FINCH; CURRAN, 1995). Um *outlier* univariado consiste numa pontuação extrema em uma única variável, já um *outlier* multivariado apresenta pontuações extremas em duas ou mais variáveis ou também, um padrão de pontuação incomum (KLINE, 2016). Para identificar as

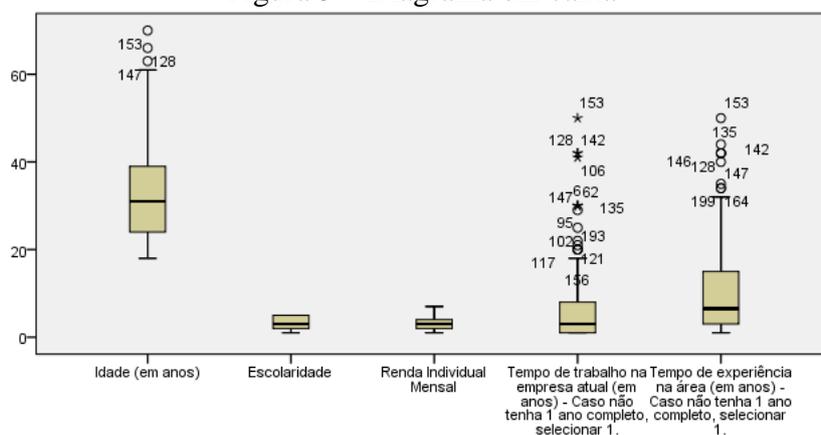
observações atípicas, Hair Jr. et al. (2018) sugerem a análise de distribuição de cada variável para *outliers* univariados. Para a detecção multivariada, recomenda-se o D^2 de Mahalanobis (quanto mais elevado o resultado, mais afastado da distribuição geral) e o D^2/df (deve ser superior a 2,5 em amostras pequenas e superior a 3 ou 4 em amostras grandes).

Essas observações podem ter um efeito inesperado nas análises a serem aplicadas, portanto, o pesquisador deve evitar a eliminação sem o entendimento adequado dos casos. Após a identificação das observações atípicas, o pesquisador deve buscar a compreensão da atipicidade a fim de decidir se mantém ou retira os dados incomuns. Caso não exista prova demonstrável de que estão verdadeiramente fora do normal, devem ser mantidas na amostra a fim de garantir a generalidade da população (HAIR JR. et al., 2018).

A primeira análise para identificar dados incoerentes, foi a busca por respostas desengajadas, ou seja, quando o indivíduo insere uma resposta sem analisar seu conhecimento, habilidades, atitudes ou disposições (HAIR JR. et al., 2018). Para isso, verificou-se o desvio padrão das respostas por respondente em busca de sujeitos que tenham respondido os mesmos valores em todas as respostas. Nessa análise, foram identificados 4 questionários com desvio padrão igual à zero, os quais foram excluídos da amostra, resultado 200 questionários.

A análise seguinte foi realizada a fim de identificar possíveis erros no preenchimento de questões sobre o perfil do respondente. Para isso, analisou-se o diagrama em caixas das variáveis em estudo para detectar pontos extremos da distribuição. Cada valor detectado foi analisado individualmente e comparado às outras respostas, constatando-se que todos os valores eram possíveis, mesmo sendo extremos. Portanto, nesta análise não foram deletados ou substituídos valores.

Figura 3 – Diagrama em caixa



Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Posteriormente, a fim de identificar as observações atípicas univariadas por variável, os valores foram convertidos em escore padrão (*Z Score*). Conforme sugere Hair Jr. et al. (2018), utilizou-se como referências escores padrão até 4. Nessa investigação, não foram identificadas variáveis com valores extremos. Portanto, todas as variáveis foram mantidas.

Por fim, realizou-se a avaliação multivariada pela medida D^2 de Mahalanobis. Como valor de referência foi utilizado $D^2/df = /3/$ (HAIR JR. et al., 2018). Nessa análise, dois questionários apresentaram valor acima da referência: questionários 54 ($D^2/df = 3,049$) e questionário 66 ($D^2/df = 3,082$), os quais foram excluídos.

Ao final das análises de *missings* e *outliers*, 6 respondentes foram excluídos da amostra, totalizando 198 questionários aptos para análises, conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 – Outliers excluídos da amostra

Questionário	Desvio Padrão	D^2/gl
54	2,792	3,049*
66	2,159	3,082*
166	0,00**	-
174	0,00**	-
195	0,00**	-
204	0,00**	-

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

*Questionário excluído na avaliação do D^2/gl .

**Questionários excluídos na avaliação do desvio padrão.

3.2.3 Testes das Suposições da Análise

A análise multivariada requer testar os dados quanto à concordância com as suposições estatísticas inerentes às técnicas multivariadas. Dentre elas: a complexidade das relações e a complexidade das análises e dos resultados. Para isso, recomenda-se quatro técnicas, as quais englobam as estatísticas univariadas e multivariadas. São elas: normalidade, homoscedasticidade, linearidade e multicolineariedade (HAIR JR. et al., 2018).

3.2.3.1 Normalidade

A normalidade se refere à forma de distribuição de dados para uma variável e sua correspondência com a distribuição normal. A normalidade expressa que todas as distribuições univariadas individuais são normais; todas as distribuições conjuntas de

qualquer par de variáveis são bivariadas normais; e todos os gráficos de dispersão bivariados são lineares com resíduos homocedásticos (KLINE, 2016). Caso a distribuição das variáveis observáveis se afaste da normalidade, problemas potenciais podem ocorrer na estimativa dos modelos. Quando a normalidade multivariada for violada, a variação das variáveis não será completamente resumida pela covariância da amostra (WHEST; FINCH; CURRAN, 1995).

O teste diagnóstico de normalidade pode ser realizado por meio da assimetria e curtose.. A assimetria evidencia o alongamento da cauda, considerando escores até $|3|$ como adequados. Já a curtose evidencia a elevação ou achatamento da curva ao serem comparadas com uma distribuição normal e escores até $|10|$ são satisfatórios. Deste modo, é possível conferir a não-normalidade a partir da elevação, achatamento ou equilíbrio da distribuição no gráfico (HAIR JR. et al., 2018; KLINE, 2016). Os valores identificados nas variáveis em estudo são demonstrados na Tabela 7.

Tabela 7 – Resumo dos valores de assimetria e curtose dos dados

(continua)

Variáveis	Casos	Assimetria		Curtose	
		Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
ENG_FUNC_V1	198	-,254	,173	-,632	,344
ENG_FUNC_V2	198	-,309	,173	-,879	,344
ENG_FUNC_V3	198	-,614	,173	-,593	,344
ENG_FUNC_D1	198	-,482	,173	-,675	,344
ENG_FUNC_D2	198	-,578	,173	-,728	,344
ENG_FUNC_D3	198	-1,305	,173	,833	,344
ENG_FUNC_A1	198	-,634	,173	-,581	,344
ENG_FUNC_A2	198	-,551	,173	-,747	,344
ENG_FUNC_A3	198	-,563	,173	-,540	,344
EMP_FUNC_S1	198	-1,315	,173	,847	,344
EMP_FUNC_S2	198	-1,126	,173	,485	,344
EMP_FUNC_S3	198	-1,207	,173	,829	,344
EMP_FUNC_C1	198	-1,513	,173	2,056	,344
EMP_FUNC_C2	198	-1,293	,173	1,014	,344
EMP_FUNC_C3	198	-1,237	,173	1,389	,344
EMP_FUNC_A1	198	-,819	,173	-,337	,344
EMP_FUNC_A2	198	-,536	,173	-,827	,344
EMP_FUNC_A3	198	-,644	,173	-,484	,344
EMP_FUNC_I1	198	-1,072	,173	,690	,344
EMP_FUNC_I2	198	-,615	,173	-,485	,344
EMP_FUNC_I3	198	-,765	,173	-,387	,344
SAT_FUNC1	198	-,870	,173	,197	,344
SAT_FUNC2	198	-,199	,173	-1,328	,344
SAT_FUNC3	198	-,700	,173	-,664	,344

					(conclusão)
SAT_FUNC4	198	-,693	,173	-,583	,344
SAT_FUNC5	198	-1,091	,173	,095	,344
RET_FUNC_IF1	198	-1,075	,173	,622	,344
RET_FUNC_IF2	198	-,822	,173	-,612	,344
RET_FUNC_IF3	198	-,499	,173	-1,206	,344
RET_FUNC_IF4	198	-,421	,173	-1,255	,344
RET_FUNC_IF5	198	-1,063	,173	,250	,344
RET_FUNC_IF6	198	-,549	,173	-,845	,344
RET_FUNC_IS1	198	-,155	,173	-1,598	,344
RET_FUNC_IS2	198	-,404	,173	-1,544	,344
RET_FUNC_IS3	198	,410	,173	-1,258	,344

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

Na análise da tabela, evidencia-se que os valores de assimetria ficaram entre -1,513 (EMP_FUNC_C1) e 0,410 (RET_FUNC_IS3). Quanto à curtose, foram encontrados valores entre -1,598 (RET_FUNC_IS1) e 2,056 (EMP_FUNC_C1). Portanto, constatou-se a adequação dos dados aos padrões recomendados pela literatura, atendendo a suposição de normalidade.

3.2.3.2 Homoscedasticidade

A homoscedasticidade consiste na relação de dependência entre as variáveis supondo que as variáveis dependentes exibam níveis iguais de variância ao longo do domínio das variáveis preditoras. A dispersão dos valores da variável dependente deve ser relativamente semelhante a cada valor da variável preditora. Se a dispersão for desigual, a relação é heteroscedástica (HAIR Jr. et al., 2018). De acordo com Field (2009), a distribuição dos resíduos deve ser constante ao longo de cada ponto de qualquer variável independente, ou seja, devem possuir a mesma variância.

Para identificação da homoscedasticidade em duas variáveis métricas, pode ser utilizado o teste gráfico da dispersão de variância. Quando mais de uma variável estiver em teste, pode-se utilizar o teste M de Box. No entanto, o teste mais comum é o teste estatístico de Levene, o qual é utilizado para avaliar se as variâncias de uma única variável métrica são iguais em qualquer número de grupos (HAIR Jr. et al., 2018).

Nesta pesquisa, o teste de Levene foi aplicado considerando o gênero, a escolaridade e o tempo de empresa como variáveis categóricas. O tempo de empresa foi transformado em variável dicotômica pela mediana, separando a metade que recebe menor salário e a metade que recebe maior salário. As variáveis categóricas escolhidas

foram adotadas como variáveis independentes e as variáveis métricas da pesquisa foram adotadas como variáveis dependentes.

Tabela 8 – Teste de Levene

Variáveis métricas	Variáveis não métricas ou categóricas					
	Gênero		Escolaridade		Tempo de Empresa (Dicotômica)	
	Levene	Sig.	Levene	Sig.	Levene	Sig.
ENG_FUNC_V1	0,013	0,908	0,662	0,619	0,911	0,341
ENG_FUNC_V2	0,000	0,992	0,378	0,824	0,055	0,814
ENG_FUNC_V3	5,228	0,023*	0,880	0,477	5,177	0,024*
ENG_FUNC_D1	2,175	0,142	0,237	0,917	1,835	0,177
ENG_FUNC_D2	3,302	0,071	1,303	0,270	3,687	0,056
ENG_FUNC_D3	12,772	0,000*	2,749	0,030*	14,653	0,000*
ENG_FUNC_A1	1,894	0,170	0,283	0,888	3,090	0,080
ENG_FUNC_A2	3,464	0,064	1,567	0,185	0,718	0,398
ENG_FUNC_A3	3,709	0,056	0,390	0,815	0,085	0,771
EMP_FUNC_S1	15,022	0,000*	2,939	0,022*	7,883	0,005*
EMP_FUNC_S2	12,901	0,000*	2,851	0,025*	15,384	0,000*
EMP_FUNC_S3	10,470	0,001*	1,946	0,104	11,136	0,001*
EMP_FUNC_C1	16,076	0,000*	2,711	0,031*	11,553	0,001*
EMP_FUNC_C2	8,056	0,005*	1,217	0,305	8,135	0,005*
EMP_FUNC_C3	0,902	0,343	4,477	0,002*	8,914	0,003*
EMP_FUNC_A1	2,776	0,097	1,861	0,119	8,070	0,005*
EMP_FUNC_A2	0,973	0,325	2,757	0,029*	4,242	0,041*
EMP_FUNC_A3	3,068	0,081	2,182	0,072	1,855	0,175
EMP_FUNC_I1	2,302	0,131	0,383	0,821	10,597	0,001*
EMP_FUNC_I2	3,034	0,083	2,391	0,052	2,972	0,086
EMP_FUNC_I3	8,665	0,004*	0,365	0,833	3,927	0,049*
SAT_FUNC1	6,384	0,012*	0,777	0,541	0,159	0,691
SAT_FUNC2	5,059	0,026*	1,481	0,209	5,071	0,025*
SAT_FUNC3	5,297	0,022*	0,826	0,510	3,233	0,074
SAT_FUNC4	3,363	0,068	0,226	0,924	1,842	0,176
SAT_FUNC5	20,870	0,000*	1,555	0,188	9,615	0,002*
RET_FUNC_IF1	16,267	0,000*	0,814	0,518	4,205	0,042*
RET_FUNC_IF2	9,875	0,002*	1,767	0,137	2,782	0,097
RET_FUNC_IF3	21,778	0,000*	2,614	0,037*	1,200	,275
RET_FUNC_IF4	2,320	0,129	2,576	0,039*	1,376	,242
RET_FUNC_IF5	17,599	0,000*	2,266	0,064	7,868	0,006*
RET_FUNC_IF6	8,211	0,005*	0,990	0,414	3,502	0,063
RET_FUNC_IS1	0,543	0,462	6,779	0,000*	0,494	,483
RET_FUNC_IS2	6,716	0,010*	4,280	0,002*	2,281	,133
RET_FUNC_IS3	1,838	0,177	7,918	0,000*	0,576	,449

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

*Significância menor que 0,05.

A Tabela 8 evidencia os valores encontrados para o teste de Levene. Ao considerar o gênero para o teste, constatou-se 18 variáveis com significância menores que 0,05,

indicando sinais de heteroscedasticidade. Já ao considerar a escolaridade, 11 variáveis apresentaram significância inferior a 0,05. Por fim, considerando a variável dicotômica tempo de empresa, 16 variáveis apresentaram sinais de heteroscedasticidade. Destas, 4 demonstram padrões de heteroscedasticidade nas três variáveis independentes testadas, sendo mantidas em observação, são elas: ENG_FUNC_D3, EMP_FUNC_S1, EMP_FUNC_S2 e EMP_FUNC_C1.

3.2.3.3 Linearidade

A linearidade assume que a relação entre variáveis é do tipo linear, ou seja, os valores médio da variável de saída para cada incremento nos previsores devem estar sobre a linha (FIELD, 2009). Para Hair Jr. et al. (2018), é uma suposição implícita em todas as técnicas multivariadas baseadas em medidas correlacionais de associação, o qual expressa que o conceito do modelo possui propriedade de aditividade e homogeneidade.

Para estimar o grau de associação linear entre duas variáveis, pode-se utilizar o Coeficiente de Correlação de Pearson. Quanto mais próximo de -1, melhor representa uma associação linear negativa. Já quanto mais próximo de +1, indica uma associação linear positiva. Caso o resultado seja próximo de 0, revela que não existe uma relação linear (KLINE, 2016).

Ao testar a Correlação de Pearson, duas variáveis apresentaram relações não significantes com outras variáveis, demonstrando falta de linearidade, são elas: EMP_FUNC_C3 e RET_FUNC_IS2. Apesar da violação de linearidade, os itens demonstraram estar dentro dos parâmetros de normalidade e homoscedasticidade. Sendo assim, optou-se por manter os itens em observação.

3.2.3.4 Multicolinearidade

A multicolinearidade ocorre quando existe uma forte correlação entre duas ou mais variáveis independentes em um modelo (FIELD, 2009). O impacto que o fenômeno traz é reduzir o poder preditivo de qualquer variável independente, ou seja, quando a colinearidade aumenta, a variância única explicada de cada variável independente diminui (HAIR Jr. et al., 2018). A colinearidade aumenta a chance de erros padrão e torna difícil a avaliação da importância de cada variável preditora (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017).

Para reconhecer a ocorrência do fenômeno, sugere-se a análise do Fator de Inflação da Variância (FIV) e o Valor de Tolerância para essa tarefa. O FIV indica se uma variável independente tem um forte relacionamento com outra. Altos resultados (acima de 10), indicam alto grau de multicolinearidade. Já o Valor de Tolerância consiste no inverso do FIV, portanto, valores abaixo de 0,10 indicam problemas de multicolinearidade (FIELD, 2009; HAIR Jr. et al., 2018; KLINE, 2016).

Tabela 9 – Análise de multicolinearidade

Variável	ENG_FUNC_V1		EMP_FUNC_S1		SAT_FUNC1		RET_FUNC_IF1	
	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF	Tolerância	VIF
ENG_FUNC_V1	-	-	0,388	2,579	0,385	2,600	0,380	2,630
ENG_FUNC_V2	0,204	4,913	0,176	5,689	0,176	5,681	0,177	5,655
ENG_FUNC_V3	0,174	5,743	0,174	5,748	0,172	5,804	0,175	5,725
ENG_FUNC_D1	0,103	9,713	0,103	9,687	0,104	9,662	0,108	9,218
ENG_FUNC_D2	0,158	6,333	0,158	6,329	0,158	6,330	0,159	6,309
ENG_FUNC_D3	0,249	4,017	0,275	3,636	0,246	4,059	0,248	4,037
ENG_FUNC_A1	0,323	3,095	0,332	3,009	0,336	2,973	0,324	3,086
ENG_FUNC_A2	0,393	2,547	0,404	2,478	0,396	2,525	0,391	2,559
ENG_FUNC_A3	0,203	4,921	0,209	4,787	0,203	4,919	0,210	4,769
EMP_FUNC_S1	0,172	5,803	0,117	8,552	0,173	5,777	0,170	5,889
EMP_FUNC_S2	0,116	8,613	0,100	9,975	0,115	8,728	0,115	8,709
EMP_FUNC_S3	0,095	10,540	-	-	0,095	10,486	0,096	10,471
EMP_FUNC_C1	0,178	5,632	0,183	5,451	0,181	5,511	0,179	5,582
EMP_FUNC_C2	0,217	4,609	0,221	4,530	0,217	4,604	0,220	4,545
EMP_FUNC_C3	0,339	2,953	0,340	2,939	0,341	2,928	0,338	2,956
EMP_FUNC_A1	0,185	5,418	0,185	5,418	0,185	5,418	0,185	5,416
EMP_FUNC_A2	0,159	6,270	0,161	6,222	0,160	6,258	0,160	6,238
EMP_FUNC_A3	0,200	4,989	0,199	5,013	0,200	5,012	0,201	4,981
EMP_FUNC_I1	0,391	2,557	0,398	2,513	0,405	2,471	0,394	2,540
EMP_FUNC_I2	0,206	4,860	0,205	4,876	0,207	4,834	0,209	4,794
EMP_FUNC_I3	0,236	4,230	0,238	4,210	0,243	4,112	0,243	4,121
SAT_FUNC1	0,225	4,438	0,228	4,383	0,270	3,701	0,248	4,040
SAT_FUNC2	0,255	3,921	0,255	3,920	-	-	0,262	3,819
SAT_FUNC3	0,219	4,566	0,219	4,560	0,218	4,577	0,219	4,560
SAT_FUNC4	0,235	4,253	0,243	4,110	0,243	4,120	0,235	4,259
SAT_FUNC5	0,233	4,295	0,230	4,349	0,235	4,247	0,280	3,575
RET_FUNC_IF1	0,155	6,458	0,156	6,427	0,172	5,812	-	-
RET_FUNC_IF2	0,388	2,579	0,391	2,556	0,387	2,581	0,407	2,456
RET_FUNC_IF3	0,174	5,761	0,173	5,778	0,173	5,766	0,174	5,749
RET_FUNC_IF4	0,160	6,261	0,160	6,240	0,164	6,091	0,159	6,283
RET_FUNC_IF5	0,214	4,668	0,219	4,567	0,208	4,811	0,206	4,846
RET_FUNC_IF6	0,152	6,566	0,151	6,620	0,152	6,593	0,151	6,607
RET_FUNC_IS1	0,283	3,532	0,289	3,456	0,293	3,417	0,275	3,633
RET_FUNC_IS2	0,419	2,385	0,416	2,402	0,413	2,420	0,413	2,423
RET_FUNC_IS3	0,366	2,732	0,365	2,738	0,365	2,741	0,369	2,708

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

Na análise da multicolinearidade através do Fator de Tolerância e do Fator de Inflação de Variância, constatou-se que a variável EMP_FUNC_S3 apresentou valores

que indicam multicolinearidade com as variáveis dependentes ENG_FUNC_V1, SAT_FUNC1 e RET_FUNC_IF1.

Após a análise das suposições da análise, constatou-se que algumas variáveis não estavam de acordo com os parâmetros sugeridos pela literatura. No entanto, Hair Jr. et al. (2018) sugerem que o pesquisador deve julgar quando aplicar ações corretivas visto que mesmo pequenas amostras podem suportar alguns desvios. Ainda, os autores recomendam buscar uma opção intermediária entre a necessidade de satisfazer as premissas versus o contexto de pesquisa.

Dessa forma, ao analisar as variáveis ENG_FUNC_D3, EMP_FUNC_S1, EMP_FUNC_S2 e EMP_FUNC_C1, que violaram o pressuposto da homoscedasticidade, constatou-se que as mesmas acatam o restante das suposições da análise. Além disso, devido ao tamanho da amostra, mesmo diferenças triviais podem produzir resultados significativos. Ainda, quando o tamanho dos grupos é igual, o pressuposto se torna irrelevante (FIELD, 2020). Considerando estes argumentos, optou-se por manter as variáveis em observação.

No que tange a linearidade, duas variáveis violaram o pressuposto. As variáveis EMP_FUNC_C3 e RET_FUNC_IS2, por se tratarem de diferentes construtos e por não violarem outros pressupostos, optou-se por manter as variáveis em observação para análises futuras.

No que tange a correção da multicolinearidade Hair Jr. et al. (2018) sugerem omitir as variáveis altamente correlacionadas, manter as variáveis e utilizar o modelo apenas como previsão ou utilizar métodos mais sofisticados de análise, como métodos *bayesianos*. No caso da Modelagem de Equações Estruturais *Bayesiana*, os resultados podem ser mais sensíveis à especificação do modelo e opções computacionais, além de possíveis riscos associados à automação de um método tão complexo (MACCALLUM; EDWARDS; CAI, 2012). Sendo assim, optou-se por manter a variável EMP_FUNC_S3.

3.3 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) é uma técnica de vanguarda emergente na análise multivariada, a qual consiste numa abordagem estatística para testar hipóteses sobre relações observadas. Através da MEE, é possível testar um conjunto de relações que representam múltiplas equações (BYRNE, 2016; HAIR JR. et al., 2018).

Para Bagozzi e Yi (2012), a MEE consiste em procedimentos estatísticos que visam testar medidas, funcionalidade, predição e causalidade, complementando outros

métodos de regressão múltipla. O modelo de equação estrutural define dois componentes básicos em sua estrutura: o modelo de mensuração e o modelo estrutural. O modelo de mensuração demonstra as variáveis latentes. Já o modelo estrutural determina a relação entre variáveis latentes e variáveis observáveis (HOYLE, 1995).

Para aplicação da técnica, previamente é necessário ter forte aprofundamento teórico para determinação do modelo. A partir disso, o modelo pode ser testado estatisticamente em análises simultâneas de todo o sistema de variáveis para determinar a consistência dos dados. O procedimento engloba a análise de um conjunto de relações de dependência inter-relacionados entre variáveis medidas e latentes integrados em um único modelo (BYRNE, 2016; HAIR Jr. et al., 2018; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017).

A análise completa do conjunto de relações que formam o modelo teórico só pode ser verificada simultaneamente através da MEE, se diferenciando de outras técnicas multivariadas. A técnica permite inclusive, analisar construtos que são variáveis dependentes e independentes no mesmo modelo. Outra vantagem apresentada pela técnica é a consideração de erros sistemáticos e erros de mensuração, o qual consiste no grau em que as variáveis observadas não descrevem os construtos latentes estudados. E ainda, o método fornece testes de mediação e avaliação de validade de construtos de forma ampla e profunda (BAGOZZI; YI, 2012; HAIR Jr. et al., 2018; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017).

Estratégias podem ser utilizadas para construção e desenvolvimento de modelos na MEE, as principais são: modelo de comparação, modelo confirmatório e desenvolvimento de modelos. Dentre as estratégias para a aplicação da MEE, destaca-se o desenvolvimento de modelos, o qual será utilizado neste trabalho. Essa abordagem tem como propósito melhorar a estrutura por meio de modificações do modelo estrutural e de mensuração. O teste busca, não apenas testar o modelo empiricamente, como também, fornecer ideias sobre sua reespecificação (HAIR Jr. et al., 2018; MACCALLUM, 1995).

Considerando que o objetivo desta pesquisa é analisar as relações existentes entre engajamento dos funcionários, empoderamento dos funcionários, satisfação dos funcionários e sua influência na retenção dos funcionários, apresentam-se as seguintes fases a serem desenvolvidas na pesquisa (HAIR Jr. et al., 2018; KLINE, 2016):

- a) Definição dos construtos
- b) Identificação do modelo
- c) Especificação do modelo de medida

- d) Coleta, preparo e processamento dos dados
- e) Avaliação da validade do modelo de medida
- f) Avaliação da validade do modelo estrutural
- g) Reportar os resultados

3.3.1 Especificação do Modelo

A especificação do modelo é a etapa mais importante da Modelagem de Equações Estruturais. A partir dela, os resultados das etapas posteriores assumem que as hipóteses do pesquisador estão corretas (KLINE, 2016). A bagagem teórica do pesquisador permitirá especificar modelos tecnicamente corretos, de modo que as definições das próximas etapas possam ser definidas e avaliadas adequadamente (MACCALLUM, 1995).

A especificação consiste em definir o modelo a fim de testar as hipóteses derivadas da literatura. O modelo representa a teoria retratada como um conjunto sistemático de relações que fornecem uma explicação consistente e abrangente do fenômeno a ser estudado. Sendo assim, é a demonstração das relações entre variáveis (HAIR JR. et al., 2018; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017).

A teoria proposta pelo pesquisador é retratada através do Diagrama de Caminhos, o equivalente gráfico da representação matemática. Nele, empregam-se convenções específicas para os construtos, para as variáveis medidas e a relação entre elas. As relações são representadas através de diagramas visuais, enquanto os caminhos indicam as relações (BYRNE, 2016; HAIR Jr. et al., 2018).

A partir das inferências teóricas, o pesquisador deve esboçar a relação de causa e efeito entre os construtos a serem analisados. Isto é, a causalidade entre construtos em relações de dependência. Em algumas situações, a MEE pode não ser capaz de estabelecer a causalidade, no entanto, poderá fornecer alguma evidência para embasar a inferência causal. A causalidade pode ser determinada a partir da escolha do modelo de mensuração, podendo ser formativo ou refletivo (HAIR Jr. et al., 2018).

A teoria formativa de mensuração é delineada na ideia de que as variáveis latentes não afetam os indicadores, ou seja, as variáveis medidas são as causas dos construtos. Neste caso, os indicadores são especificados como causadores das variáveis latentes. Quando ocorrem erros, significa que o modelo é incapaz de explicar o construto por completo. No entanto, o uso do modelo não é indicado visto que são ambíguos e

indeterminados em relação à replicabilidade em grande escala (BAGOZZI; YI, 2012; HAIR Jr. et al., 2018; KLINE, 2016).

Por outro lado, a teoria refletiva de mensuração, a qual será utilizada nesta pesquisa, é delineada na suposição de que os construtos latentes são a causa das variáveis em estudo, isto é, as variáveis latentes são consideradas como causadoras das variáveis observadas. Em qualquer construto refletivo, todos os itens devem ser causados pelo mesmo construto latente e devem ser altamente correlacionados entre si (HAIR Jr. et al., 2018; KLINE, 2016). Hair Jr. et al. (2018) afirmam que essa teoria é a mais comum nas ciências sociais pois representa melhor as características de diferenças individuais e medidas perceptuais.

3.3.2 Matriz de Entrada dos Dados e Método de Estimação do Modelo

A matriz de entrada de dados pode ser representada por dois modelos de matriz: de correlação e de covariância. Bentler (2001) sugere não analisar através de matriz de correlação visto que as diferenças de variância podem ser críticas para a compreensão do fenômeno a ser estudado. Para Hair Jr. et al. (2018), a matriz de correlação não é dependente de escalas por definição prévia padronizada, no entanto pode induzir a erros, não tendo qualquer vantagem real em relação à utilização de covariância.

Por outro lado, a covariância é altamente recomendada devido à sua flexibilidade e conteúdo de informações (HAIR Jr. et al., 2018). Bagozzi (2001) sugere a utilização da matriz de covariância em casos que múltiplas análises da amostra são realizadas e restrições são colocadas em parâmetros entre amostras para teste; e quando existem restrições de igualdade, mesmo que em uma única amostra. Além de que o método de estimação de máxima verossimilhança é baseado na matriz de covariância, sendo mais adequado. Portanto, a matriz a ser utilizada nesta pesquisa será a matriz de covariância.

Após a definição da matriz de entrada dos dados, deve-se realizar a especificação do modelo. A estimação consiste em obter valores numéricos para os parâmetros desconhecidos. Nessa etapa, a escolha de diferentes métodos de estimação normalmente irão gerar resultados diferentes (CHOU; BENTLER, 1995).

A estimação do modelo pode ser realizada através de diferentes métodos, dentre eles, os principais citados pela literatura são: regressão de mínimos quadrados ordinários (OLS), o qual já está defasado; mínimos quadrados ponderados (WLS); mínimo quadrados generalizados (GLS); estimação assintoticamente livre de distribuição (ADF), técnica alternativa a qual apresenta desvantagem em relação ao tamanho da amostra; e

estimação de máxima verossimilhança (MLE), a qual será utilizada nesta pesquisa por se tratar de um método mais robusto e eficiente (CHOU; BENTLER, 1995; HAIR Jr. et al., 2018).

3.3.3 Seleção das Medidas de Ajuste do Modelo

As medidas de ajuste do modelo consistem em avaliar a qualidade do ajuste entre o modelo hipotético e os dados da amostra, isto é, se os dados utilizados aderem ao modelo proposto pelo pesquisador (BYRNE, 2016). A qualidade do ajuste indica quão bem o modelo proposto reproduz a matriz de covariância entre os itens indicadores. Para definir a qualidade dos ajustes, três grupos são propostos: medidas de ajuste absoluto, medidas de ajuste incremental e medidas de ajuste de parcimônia (HAIR Jr. et al., 2018).

As medidas de ajuste absoluto avaliam quão bem o modelo reproduz os dados observados. Em outras palavras, avaliam quão bem a teoria se ajusta aos dados da amostra. No entanto, apenas explicar os dados não significa que o modelo é adequado. Já as medidas incrementais avaliam a qualidade em relação a outro modelo base. E por fim, os índices de ajuste de parcimônia verificam qual dos modelos concorrentes é melhor em relação à sua complexidade. Entretanto, esse modelo de índices é controverso entre pesquisadores (HAIR Jr. et al., 2018; KLINE, 2016).

Visando uma boa avaliação do modelo, Hair Jr. et al. (2018) sugerem a utilização e comparação de múltiplos índices: o valor de qui-quadrado e o df associado, um índice de ajuste absoluto, um índice de ajuste incremental, um índice de qualidade de ajuste e um índice de má qualidade de ajuste. Já Kline (2016) é mais específico ao propor um conjunto mínimo de estatísticas de ajuste a ser aplicado: qui-quadrado, graus de liberdade e seu valor de p , RMSEA, CFI e SRMR. Sendo assim, para analisar o ajuste do modelo proposto nesta pesquisa, serão utilizados as seguintes medidas:

- a) **Qui-quadrado normado** (χ^2/df): medida de ajuste absoluto que com caráter estatístico que representa a proporção simples do qui-quadrado com os graus de liberdade. Valores abaixo de 3 costumam indicar modelos bem ajustados (HAIR JR. et al., 2018).
- b) **GFI** (*Goodness-of-fit* ou Índice de Qualidade de Ajuste): modelo de ajuste absoluto que visa produzir uma estatística de ajuste menos sensível ao tamanho amostral. Os resultados podem variar entre 0 e 1, mas quanto mais altos os valores, melhor representa o ajuste (HAIR Jr. et al., 2018; HU; BENTLER, 1995).

- c) **RMSEA** (*Root Mean Square Error of Aproximation* ou Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação): é um índice de má qualidade de ajuste, isto é, mede o afastamento do ajuste exato. O índice representa quão bem o modelo se ajusta à população, e não apenas à amostra. Considerando que corrige a complexidade do modelo e do tamanho amostral, é adequado para amostras maiores e modelos confirmatórios. Na maioria dos casos, valores abaixo de 0,10 representam um bom ajuste (HAIR Jr. et al., 2018; KLINE, 2016).
- d) **AGFI** (*Adjusted Goodness-of-fit Index* ou Índice Ajustado de Qualidade de Ajuste): se diferencia do GFI pois se ajusta ao número de graus de liberdade no modelo e inclui penalidades para parâmetros adicionais. Assim como o GFI, valores próximos de 1 representam um melhor ajuste. (BYRNE, 2016; HU; BENTLER, 1995)
- e) **TLI** (*Tucker-Lewis Index* ou Índice de Tucker-Lewis): índice incremental, o qual visa quantificar o grau em que um modelo de fator exploratório é uma melhoria em relação a um modelo nulo de referência. Resultados próximos de 1 indicam um melhor ajuste, mas por ser um índice não normado, pode apresentar valores abaixo de 0 e acima de 1 (HAIR Jr. et al., 2018; C).
- f) **NFI** (*Normal Fit Index* ou Índice de Ajuste Normado): índice de ajuste incremental, o qual representa a proporção da covariância total entre as variáveis observadas explicadas por um modelo alvo ao utilizar um modelo nulo como base. Os resultados podem variar entre 0 e 1, sendo que quanto mais próxima de 1, melhor o ajuste (HAIR Jr. et al., 2018; HU; BENTLER, 1995).
- g) **CFI** (*Comparative Fit Index* ou Índice de Ajuste Comparativo): índice de ajuste incremental similar ao TLI. Esse índice compara a quantidade de desvio do ajuste proposto em relação ao modelo nulo. Seus valores variam entre 0 e 1, em que 1 é o melhor resultado e valores abaixo de 0,90 indicam que os modelos não se ajustam bem (HAIR Jr. et al., 2018; KLINE, 2016).

3.3.4 Estatística Descritiva das Variáveis Relativas aos Construtos

De acordo com Kline (2016), relatar as estatísticas descritivas é importante para que outros pesquisadores possam realizar uma análise secundária com base no resumo

dos dados. Portanto, nesta pesquisa, serão calculados os valores de média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de variação e intervalo entre a maior e menor medida do conjunto (AFIFI et al., 2020; OTT; LONGNECKER, 2016).

3.3.5 Validação Individual dos Construtos

A validade do construto consiste no grau em que um conjunto de itens medidos reflete o construto latente que pretendem medir. Ou seja, a validade do construto mede se um construto latente alvo pode ser medido indiretamente através de seus indicadores. Para isso, o pesquisador procura responder questões teóricas sobre as razões pelas quais a escala funciona (BAGOZZI; YI, 2012; KLINE, 2016; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017). De acordo com Hair Jr. et al. (2018), a validade é formada por quatro importantes componentes, os quais serão testados nesta pesquisa: unidimensionalidade, confiabilidade, validade convergente e validade discriminante.

3.3.6 Validação do Modelo Teórico e Teste de Hipóteses

O último estágio da MEE envolve testar a validade do modelo proposto e suas correspondentes relações teóricas, esta etapa apenas pode ser realizada quando o modelo de mensuração é válido. Para isso, são utilizados os mesmos diagnósticos utilizados para validar o modelo de mensuração. Sendo assim, o r^2 é utilizado para verificar até que ponto a especificação proposta é verdadeira, além de um índice absoluto, um incremental e um de má qualidade de ajuste, no mínimo. Considerando que no modelo estrutural algumas relações são assumidas como zero, normalmente a qualidade de ajuste é maior do que para o modelo de mensuração (BYRNE, 2016; HAIR Jr. et al., 2018; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017).

Posteriormente, deve ser realizado o teste das relações estruturais, ou seja, as hipóteses. Para isso, analisa-se as estimativas paramétricas individuais que representam cada hipótese. Para que o modelo seja aceitável, é necessário que as relações sejam significantes e tenham a direção prevista pelo pesquisador. Sendo assim, os resultados indicam que a teoria é válida e adere a realidade (HAIR Jr. et al., 2018; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra final da pesquisa consistiu em 198 respondentes. Uma vez que, para iniciar o preenchimento do questionário, era necessário validar as questões “posso 18 anos completos no momento da pesquisa” e “trabalho como funcionário em um escritório de contabilidade”, compreende-se que todos os respondentes atuavam como funcionários no setor em estudo e possuíam 18 anos ou mais.

Com relação ao gênero dos respondentes, a amostra não foi equilibrada. As mulheres representaram 72,7% da amostra, com 144 respondentes. Em contrapartida, 54 homens participaram da pesquisa, representando 27,3% dos respondentes (Tabela 10). A disparidade pode ter relação com a predominância feminina na atuação operacional de escritórios contábeis (SANTOS; MELO; BATINGA, 2021), visto que a pesquisa teve como foco respondentes que atuassem como funcionários, não englobando os sócios das organizações. Complementarmente, destaca-se que, apesar da opção “outros” disponível na pesquisa para respondentes que não se identificassem com o gênero masculino ou feminino, nenhum dos respondentes marcou esta opção.

Tabela 10 – Gênero dos respondentes

Gênero	Frequência	%
Feminino	144	72,70
Masculino	54	27,30
Total	198	100

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

Quanto a idade dos respondentes, houve variação entre 18 e 70. As idades que apresentaram maior frequência foram 22 anos (13 respondentes), 23 anos (11), 37 anos (11) e 29 anos (10), representando respectivamente 6,6%, 5,6%, 5,6% e 5,1% da amostra. Desta forma, a análise das idade resultou em uma moda de 22 anos, média de 33,32 e mediana de 31 anos. A fim de objetivar a visualização dos dados, os respondentes foram categorizados em quartis, com suas respectivas frequências e porcentagens (Tabela 11).

Tabela 11 – Idade dos respondentes separados por quartis

Idade (anos)	Frequência	%
18 a 31	101	51,00
32 a 44	63	31,82
45 a 57	25	12,63
58 a 70	9	4,55
Total	198	100

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

No que tange a escolaridade dos respondentes, verificou-se maior frequência de indivíduos com ensino superior incompleto, representando 33,8% da amostra com 67 sujeitos. Em seguida, evidenciam-se 55 respondentes com pós-graduação concluída, representando 27,8%. Em contrapartida, a escolaridade mais baixa disponível no questionário apresentou a menor frequência de respostas: 9 indivíduos (4,5% da amostra). Os dados completos de escolaridade podem ser observados na Tabela 12.

Tabela 12 – Escolaridade dos respondentes

Escolaridade	Frequência	%
Segundo grau completo	9	4,55
Superior incompleto	67	33,83
Superior completo	53	26,77
Pós-graduação em andamento	14	7,07
Pós-graduação concluída	55	27,78
Total	198	100

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

Ao comparar os dados da pesquisa com a realidade brasileira, percebe-se que a amostra se diferencia da população no geral, evidenciando maior escolaridade em comparação ao restante da população. Enquanto 27,4% da população brasileira possui até ensino médio completo, apenas 4,55% da amostra apresentou esse grau de escolaridade. Em contrapartida, indivíduos com ensino superior completo representam 17,4% da população brasileira, sendo que na amostra representam 26,77%. Ainda, a maior disparidade se encontra em indivíduos com ensino superior incompleto: 33,83% da amostra, ao passo que apenas 4% da população brasileira alcança esse nível (IBGE, 2019).

No que se refere à renda individual dos participantes, constatou-se a proeminência de indivíduos que recebem até R\$ 2.090,00, o equivalente a dois salários-mínimos brasileiros (do período de fevereiro a dezembro de 2020). Esta faixa salarial representou 35,86% da amostra, com 71 respondentes. Já a faixa salarial com menor frequência foi entre R\$ 10.451,00 e R\$ 20.900,00, apesar de ter uma amplitude maior em relação à

primeira faixa. Neste cenário, houveram 10 respondentes, representando 5,05% da amostra, conforme Tabela 13.

Tabela 13 – Renda individual mensal

Salário	Frequência	%
Prefiro não responder	7	3,54
Até R\$ 2.090,00	71	35,86
De R\$ 2.091,00 até R\$ 3.135,00	36	18,18
De R\$ 3.136,00 até R\$ 5.225,00	44	22,22
De R\$ 5.226,00 até R\$ 10.450,00	19	9,60
De R\$ 10.451,00 até R\$ 20.900,00	10	5,05
Acima de R\$ 20.900,00	11	5,55
Total	198	100

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

Analisando as faixas salariais, não é possível constatar se os indivíduos da amostra tem médias salariais acima ou abaixo da média brasileira. Em abril de 2021 (período em que os dados estavam sendo coletados), o rendimento médio mensal brasileiro era de R\$ 2.632,00. Desta forma, constata-se que a faixa salarial com maior frequência está abaixo da média brasileira. Ainda, percebe-se que a média brasileira pertence a mesma faixa salarial que 18,18% dos respondentes da pesquisa (IBGE, 2021c).

Quanto ao tempo de trabalho na empresa atual, evidencia-se a predominância de pessoas recém-chegadas. A maioria dos respondentes atua na mesma empresa há no máximo 3 anos (54,5% da amostra, 108 respondentes), sendo que a maior frequência de respostas são de indivíduos que estão na empresa há, no máximo, 1 ano (28,3% da amostra, 56 respondentes). A proeminência de valores menores nas respostas resultou em uma mediana de 3, na amostra pesquisada. Para facilitar a visualização dos dados, o tempo de empresa foi separado em faixas de 5 anos, conforme pode ser observado na Tabela 14.

Tabela 14 – Tempo de empresa

Tempo de Empresa (em anos)	Frequência	%
1 a 5	130	65,65
6 a 10	31	15,65
11 a 15	15	7,58
16 a 20	11	5,56
21 a 25	3	1,52
26 a 30	4	2,02
31 a 35	-	-
36 a 40	-	-
41 a 45	3	1,52
46 a 50	1	0,50
Total	198	100

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

Por fim, foi questionado o tempo de experiência na área. Similar aos dados encontrados no tempo de empresa, o tempo de experiência também apresentou maior frequência em 1 ano (16,2% da amostra, 32 respondentes). No entanto, o tempo de experiência apresentou melhor distribuição, visto que houveram respondentes em todas as faixas de idade (Tabela 15).

Tabela 15 – Tempo de experiência

Tempo de Experiência (em anos)	Frequência	%
1 a 5	91	45,96
6 a 10	40	20,20
11 a 15	23	11,62
16 a 20	19	9,60
21 a 25	10	5,05
26 a 30	5	2,53
31 a 35	4	2,02
36 a 40	1	0,51
41 a 45	4	2,02
46 a 50	1	0,51
Total	198	100

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

4.2 RESULTADOS PRELIMINARES

4.2.1 Estatística Descritiva das Variáveis

Objetivando uma compreensão geral e preliminar às análises multivariadas, investigaram-se as estatísticas univariadas. Para isso, calculou-se os valores mínimos e máximos, média e desvio padrão para cada uma das variáveis em estudo (Tabela 16).

Tabela 16 – Estatística descritiva das variáveis

Construto	Variável	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Engajamento dos Funcionários	ENG_FUNC_V1	1	7	4,505	1,691
	ENG_FUNC_V2	1	7	4,652	1,755
	ENG_FUNC_V3	1	7	4,753	1,843
	ENG_FUNC_D1	1	7	4,854	1,758
	ENG_FUNC_D2	1	7	4,939	1,810
	ENG_FUNC_D3	1	7	5,798	1,571
	ENG_FUNC_A1	1	7	5,106	1,764
	ENG_FUNC_A2	1	7	5,106	1,681
	ENG_FUNC_A3	1	7	4,929	1,750
Empoderamento dos Funcionários	EMP_FUNC_S1	1	7	5,783	1,521
	EMP_FUNC_S2	1	7	5,535	1,630
	EMP_FUNC_S3	1	7	5,621	1,594
	EMP_FUNC_C1	2	7	6,202	1,094
	EMP_FUNC_C2	2	7	6,096	1,173
	EMP_FUNC_C3	1	7	5,899	1,246
	EMP_FUNC_A1	1	7	5,268	1,749
	EMP_FUNC_A2	1	7	4,818	1,895
	EMP_FUNC_A3	1	7	5,056	1,731
	EMP_FUNC_I1	1	7	5,859	1,302
	EMP_FUNC_I2	1	7	5,076	1,643
	EMP_FUNC_I3	1	7	5,177	1,735
	Satisfação dos Funcionários	SAT_FUNC1	1	7	5,227
SAT_FUNC2		1	7	4,253	2,149
SAT_FUNC3		1	7	5,066	1,936
SAT_FUNC4		1	7	4,980	1,904
SAT_FUNC5		1	7	5,434	1,889
Retenção dos Funcionários	RET_FUNC_IF1	1	7	5,470	1,586
	RET_FUNC_IF2	1	7	5,076	2,033
	RET_FUNC_IF3	1	7	4,712	2,224
	RET_FUNC_IF4	1	7	4,606	2,236
	RET_FUNC_IF5	1	7	5,460	1,753
	RET_FUNC_IF6	1	7	4,838	1,988
	RET_FUNC_IS1	1	7	4,212	2,415
	RET_FUNC_IS2	1	7	4,646	2,494
	RET_FUNC_IS3	1	7	3,404	2,223

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

A partir dos resultados obtidos na estatística descritiva das variáveis, é possível perceber que a média das variáveis variou entre 3,404 (RET_FUNC_IS3) e 6,202

(EMP_FUNC_C1). Já no desvio padrão, constatou-se uma variação entre 1,094 (EMP_FUNC_C1) e 2,494 (RET_FUNC_IS2).

Considerando a média dos itens de cada escala, o construto Engajamento dos Funcionários apresentou média entre 4,505 e 5,798. A menor média representa o quanto os respondente sentem uma explosão de energia durante o trabalho. Já a questão com maior média verifica que os indivíduos se sentem orgulhosos de seus trabalhos.

No construto Empoderamento dos Funcionários, a menor média foi de 4,818. A menor média apresentada no construto diz respeito ao poder de decisão sobre como fazer o próprio trabalho. Em contraste, a maior média trata da confiança em fazer seu trabalho (6,202). Os dados mostram indícios de que a autonomia dos funcionários não está coerente com suas percepções de capacidade na realização das tarefas.

Na Satisfação dos Funcionários, a questão com menor média aborda a escolha pelo atual emprego em detrimento de quaisquer outras opções (4,253). No entanto, a maior média (5,434) relaciona-se com a indicação do atual empregador para um amigo. A partir dos dados, pode-se inferir que, apesar de estarem satisfeitos o suficiente com o trabalho para indicar a um bom amigo, os respondentes não se consideram satisfeitos o suficiente para continuar no trabalho atual caso pudessem aceitar qualquer trabalho.

Por fim, no construto Retenção de Funcionários houve uma variação de médias entre 3,404 e 5,470. Constatou-se a menor média na verificação se o indivíduo aceitaria outro emprego em caso de oferta atraente. No entanto, por se tratar de uma questão reversa, os resultados indicam que os respondentes aceitariam outro emprego. Já a questão com maior média verifica se o emprego na empresa atual gera satisfação. Os resultados corroboram com o encontrado no construto satisfação: os respondentes se sentem satisfeitos, mas não a ponto de desconsiderar outras opções de emprego.

Já para o desvio padrão dos itens de cada escala, verificou-se que o construto Engajamento dos Funcionários ficou entre 1,571 e 1,843. No Empoderamento dos Funcionários houve desvio padrão entre 1,094 e 1,895. O desvio padrão da Satisfação dos funcionários variou entre 1,616 e 1,895. Por fim, a Retenção de Funcionários apresentou variação entre 1,586 e 2,494 de desvio padrão.

4.3 VALIDAÇÃO INDIVIDUAL DOS CONSTRUTOS

4.3.1 Unidimensionalidade

A unidimensionalidade dos construtos significa que um conjunto de itens tem apenas um construto adjacente. Quando a escala apresentar múltiplas dimensões, cada dimensão deve ter um fator separado. Essa validação é criticamente importante quando mais de dois construtos estão envolvidos. A unidimensionalidade dos construtos pode ser verificada através de uma análise fatorial exploratória (AFE). Nesta pesquisa, a AFE será aplicada com o método Varimax, pois assume a possibilidade de correlação dos fatores. (HAIR Jr. et al., 2018; KLINE, 2016).

Para analisar as correlações entre as variáveis e avaliar se existe intercorrelação significativa, utilizou-se o Teste de Esfericidade de Bartlett's (HAIR JR. et al., 2018). A significância da matriz de correlação encontrada foi igual a 0,000. O resultado indica que a matriz é favorável, visto que $p < 0,05$ (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017; TABACHNICK; FIDELL, 2013).

Além disso, também foi realizado o Teste de Kayser-Meyer-Olkin (KMO) para examinar a adequação da análise fatorial. O resultado encontrado foi de 0,943, indicando a adequação da análise fatorial visto que valores acima de 0,9 são considerados excelentes (HUTCHESON; SOFRONIOU, 1999; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017).

4.3.2 Confiabilidade

A confiabilidade indica o grau em que um conjunto de indicadores é consistente, ou seja, a habilidade de uma medida produzir resultados consistentes quando são mensuradas sob as mesmas condições (KLINE, 2016). A não confiabilidade automaticamente implica na não validade. No entanto, caso seja confiável, não necessariamente será válida (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017). Na MEE não é obrigatório calcular especificamente a confiabilidade das medidas visto que cargas fatoriais e variâncias já incorporam a confiabilidade (BAGOZZI; YI, 2012). No entanto, para este estudo, optou-se por apresentar as evidências de modo tradicional através do Alfa de Cronbach.

O Alfa de Cronbach, ou Coeficiente Alfa, é a medida mais comum de confiabilidade. O coeficiente é a média de todos os coeficientes meio a meio que resultam das inúmeras formas de dividir os itens da escala (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS,

2017). Os resultados variam de 0 até 1, no entanto, a literatura diverge quanto aos valores aceitáveis. Malhotra, Nunan e Birks (2017) sugerem que valores abaixo de 0,6 são insatisfatórios. Já Hair Jr. et al. (2018) menciona valores acima de 0,6 e 0,7 como aceitáveis, desde que outros valores de validade sejam bons. Por outro lado, Field (2009) traz valores ainda mais rigorosos, considerando apenas resultados acima de 0,7 a 0,8 como aceitáveis. Ainda, verificou-se a fatorial exploratória de cada construto e sua respectiva variância explicada. Para as cargas fatoriais, a literatura recomenda valores acima de 0,50 e para a variância explicada (VE), o recomendado é acima de 50% (HAIR JR. et al., 2018).

Ao testar a confiabilidade do construto Engajamento dos Funcionários, encontrou-se Alpha de Cronbach igual a 0,947, resultado considerado bom mesmo nos parâmetros mais rigorosos da literatura (FIELD, 2020). Já a variância explicada encontrada foi de 66,997%. Além disso, ao aplicar a AFE no construto, todas as variáveis ficaram reunidas em apenas uma dimensão, apesar da teoria indicar três dimensões diferentes.

Similarmente, ao testar o construto Empoderamento dos Funcionários, o Alpha de Cronbach encontrado foi de 0,908, valor considerado bom pela literatura (FIELD, 2020). A variância explicada encontrada foi de 80,509%. Na AFE, quatro dimensões foram extraídas, precisamente como indica a teoria.

A Satisfação dos Funcionários apresentou Alpha de Cronbach de 0,907, estando dentro recomendado pela literatura. Ainda, a variância explicada encontrada foi de 67,082%, sendo que apenas uma dimensão foi delimitada na fatorial exploratória, conforme o esperado.

Por fim, a Retenção dos Funcionários apresentou Alpha de Cronbach igual a 0,927, valor considerado ótimo. A variância explicada é de 69,497%, também adequada às recomendações da literatura. Ao aplicar a AFE, apurou-se duas dimensões, em conformidade com o exposto na teoria.

Tabela 17 – Variância explicada e Alpha de Cronbach dos construtos

Construto	Variável	Carga Fatorial	VE	Alpha de Cronbach
Engajamento dos Funcionários	ENG_FUNC_V1	0,699	66,997%	0,947
	ENG_FUNC_V2	0,871		
	ENG_FUNC_V3	0,872		
	ENG_FUNC_D1	0,917		
	ENG_FUNC_D2	0,920		
	ENG_FUNC_D3	0,747		
	ENG_FUNC_A1	0,745		
	ENG_FUNC_A2	0,672		
	ENG_FUNC_A3	0,879		
Empoderamento dos Funcionários	EMP_FUNC_S1	0,847	80,509%	0,908
	EMP_FUNC_S2	0,870		
	EMP_FUNC_S3	0,920		
	EMP_FUNC_C1	0,865		
	EMP_FUNC_C2	0,836		
	EMP_FUNC_C3	0,658		
	EMP_FUNC_A1	0,791		
	EMP_FUNC_A2	0,893		
	EMP_FUNC_A3	0,832		
	EMP_FUNC_I1	0,657		
	EMP_FUNC_I2	0,896		
	EMP_FUNC_I3	0,789		
	Satisfação dos Funcionários	SAT_FUNC1		
SAT_FUNC2		0,784		
SAT_FUNC3		0,876		
SAT_FUNC4		0,867		
SAT_FUNC5		0,741		
Retenção dos Funcionários	RET_FUNC_IF1	0,821	69,497%	0,927
	RET_FUNC_IF2	0,699		
	RET_FUNC_IF3	0,766		
	RET_FUNC_IF4	0,706		
	RET_FUNC_IF5	0,696		
	RET_FUNC_IF6	0,828		
	RET_FUNC_IS1	0,723		
	RET_FUNC_IS2	0,706		
	RET_FUNC_IS3	0,782		

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

4.3.3 Validade Convergente

A validade convergente consiste na indicação até onde a escala se correlaciona positivamente com outras medidas do mesmo construto. Os indicadores de um construto devem compartilhar de uma elevada variância em comum. Esses casos ocorrem quando medidas da mesma característica presumida são baseadas em métodos diferentes de medição (HAIR Jr. et al., 2018; KLINE, 2016; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017). Quanto mais indicadores houver por fator, mais difícil alcançar a validade convergente, tornando a validade mais rígida (BAGOZZI; YI, 2012).

A validade convergente pode ser estimada por meio das cargas fatoriais ou da variância extraída. As cargas fatoriais podem ser obtidas através de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC), na qual as altas cargas fatoriais indicam que as medidas convergem para um ponto em comum. Apesar de resultados acima de 0,5 serem aceitáveis, o recomendado é acima de 0,7. Já para a variância extraída, valores acima de 0,5 sugerem uma convergência adequada (BAGOZZI; YI, 2012; HAIR Jr. et al., 2018).

Na análise das cargas fatoriais, as quais podem ser observadas na seção anterior, os valores encontrados indicam a validade convergente dos construtos. No construto Engajamento dos Funcionários, as cargas fatoriais ficaram entre 0,679 e 0,919. No construto Empoderamento dos Funcionários encontraram-se valores entre 0,660 e 0,925. Já o construto Satisfação dos Funcionários apresentou valores entre 0,739 e 0,863. Por fim, o construto Retenção de Funcionários apresentou cargas fatoriais entre 0,700 e 0,829.

Complementarmente, neste estudo serão analisados os valores de confiabilidade composta e variância extraída para verificar a validade convergente. Valores de confiabilidade composta a partir de 0,70 são considerados bons. Já a variância extraída deve estar acima de 0,5 para indicar validade, pois assim, significa que o construto é responsável por mais por 50% ou mais da variância das variáveis observadas (HAIR JR. et al., 2018; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017).

Tabela 18 – Confiabilidade composta e variância extraída

Construto	Confiabilidade Composta	Variância Extraída
Engajamento dos Funcionários	0,947	0,669
Empoderamento dos Funcionários	0,874	0,389
Satisfação dos Funcionários	0,911	0,672
Retenção dos Funcionários	0,931	0,605

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

Na tabela 18, é possível perceber que os construtos engajamento, satisfação e retenção de funcionários estão adequados ao pressuposto da validade convergente, visto que os valores de confiabilidade composta variaram entre 0,911 e 0,947 e os valores de variância extraída variaram entre 0,605 e 0,672. Já o construto empoderamento apresentou confiabilidade composta adequada (0,874), mas a variância extraída ficou na zona de fronteira (0,389).

4.3.4 Validade Discriminante

A validade discriminante representa até onde uma medida não se correlaciona com outros construtos que devem ser diferentes, ou seja, demonstra a falta de correlação entre diferentes construtos (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017). Ocorre quando as correlações entre um conjunto de variáveis diferentes não forem muito altas, evidenciando-se mais fortemente quando as medidas não são baseadas no mesmo método (KLINE, 2016). De acordo com Bagozzi e Yi (2012), pode ser mais difícil demonstrar a discriminação quando dois ou mais construtos devem ser correlacionados, mas ainda são distintos. E ainda, assim como a validade convergente, quanto mais indicadores por fator, mais rígida é a validação da validade discriminante (BAGOZZI; YI, 2012).

Hair Jr. et al. (2018) sugerem dois métodos para avaliar a validade discriminante: a correlação e a variância extraída. Na correlação, normalmente, os resultados devem apresentar um valor baixo. No entanto, a estratégia nem sempre fornece a evidência de validade discriminante. Já a variância extraída apresenta melhores evidências na identificação da validade discriminante. Neste caso, as estimativas da variância extraída devem ser maiores do que a estimativa quadrática da correlação. Para esse estudo, foi utilizado o procedimento indicado por Fornell e Larcker (1981) e os resultados podem ser vistos na Tabela 19.

Tabela 19 – Análise da validade discriminante

	ENG	EMP	SAT	RET
ENG	0,818			
EMP	0,767	0,624		
SAT	0,939	0,797	0,820	
RET	0,895	0,723	0,941	0,778

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

Obs: valores em negrito demonstram as variâncias extraídas e os demais apresentam as variâncias compartilhadas

Na tabela 19, é possível avaliar a validade discriminante entre os construtos, onde constata-se que as variâncias extraídas estão mais baixas do que as variâncias compartilhadas. No entanto, Bagozzi e Yi (2012) afirmam que é difícil demonstrar a validade discriminante quando a redundância entre construtos se deve à alta correlação entre os mesmos, mesmo que na teoria sejam distintos.

4.4 VALIDAÇÃO DO MODELO TEÓRICO OU ESTRUTURAL

4.4.1 Ajuste do Modelo Teórico

Para avaliar o ajuste do modelo teórico verificou-se a qualidade das medidas de ajuste, conforme definido nos aspectos metodológicos desta pesquisa. As medidas utilizadas foram: χ^2/df , GFI, RMSEA, AGFI, TLI, NFI e CFI (BYRNE, 2016; HAIR JR. et al., 2018; HU; BENTLER, 1995; KLINE, 2016). Os resultados encontrados podem ser observados na Tabela 20.

Tabela 20 – Medidas de ajuste

Medidas de ajuste	Índices
χ^2/df	2,749
GFI	0,700
RMSEA	0,094
AGFI	0,655
TLI	0,859
NFI	0,811
CFI	0,870

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

Os índices de ajuste encontrados indicam que o modelo proposto não se ajusta muito bem ao modelo observado, ou seja, existe discrepância entre as correlações propostas e as correlações medidas. Os valores de χ^2 normado (2,749) e RMSEA (0,094) estão dentro dos parâmetros estipulados, visto que χ^2/df é menor de 3 e RMSEA está abaixo de 0,10. Já os valores de TLI (0,859), NFI (0,811) e CFI (0,870) se encontraram na zona de fronteira, visto que o recomendado é acima de 0,90. Por sua vez, o GFI (0,700) ficou consideravelmente abaixo do estipulado pela literatura. Por fim, para o AGFI (0,655) são esperados valores tipicamente menores do que os encontrados no GFI (HAIR JR. et al., 2018).

Devido aos indícios de que o modelo não é satisfatoriamente adequado, optou-se por realizar modificações de acordo com os índices de modificação. De acordo com (HAIR JR. et al., 2018), a modificação mais comum seria a eliminação de itens com desempenho inferior no modelo. Sendo assim, analisaram-se os pesos de regressão e constatou-se que a variável RET_FUNC_IS2 apresentou um coeficiente não significativo e nas análises iniciais havia sido constatado que a variável não era linear, portanto a variável foi excluída (KLINE, 2016).

Após a deleção da variável do construto retenção de funcionários, constatou-se que o apenas uma dimensão era extraída na AFE. Apesar da diferença na estrutura,

reduzida para nove itens, observou-se que o Alpha de Cronbach aumentou (0,929), indicando que o construto mantém sua confiabilidade.

Posteriormente, optou-se por realizar modificações de acordo com os índices de modificação. Os índices de modificação servem apenas como orientação para melhoramentos nos modelos daquelas relações que podem ser teoricamente justificadas e não apenas para melhorar os ajustes. Sendo assim, foram priorizado os ajustes que envolvem adicionar covariâncias entre erros de um mesmo construto conforme sugerido por Índices de Modificação (ARBUCKLE, 2011).

Ao analisar os índices de modificação, priorizou-se as sugestões com índices superiores a 10, visto que o valor representa o valor de χ^2 do modelo que seria reduzido, melhorando significativamente o ajuste (HAIR JR. et al., 2018). Os índices de modificação obtidos na análise podem ver verificados na Tabela 21.

Tabela 21 – Índices de modificação

Covariâncias	Índice de Modificação
e22 ↔ e24	42,466
e8 ↔ e9	26,666
e22 ↔ e28	25,337
e32 ↔ e35	22,305
e7 ↔ e6	19,708
e33 ↔ e34	15,255
e25 ↔ e28	15,136
e27 ↔ e28	13,477
e25 ↔ e27	11,185
e24 ↔ e25	10,966
e24 ↔ e28	10,715

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

Das modificações sugeridas, realizou-se a adição de covariância entre os erros pertencentes a um mesmo construto, sendo assim, foram adicionadas 11 covariâncias no modelo. No construto Engajamento foram adicionadas as covariâncias $e6 \leftrightarrow e7$ e $e8 \leftrightarrow e9$. No construto Empoderamento não houve adição de covariâncias. Já no construto Satisfação foram adicionadas covariâncias entre $e33 \leftrightarrow e34$ e $e32 \leftrightarrow e35$. Por fim, foram adicionadas covariâncias entre $e22 \leftrightarrow e24$, $e22 \leftrightarrow e28$, $e25 \leftrightarrow e28$, $e27 \leftrightarrow e28$, $e25 \leftrightarrow e27$, $e24 \leftrightarrow e25$ e $e24 \leftrightarrow e28$ na construção retenção de funcionários.

Após as alterações, verificou-se novamente a qualidade das medidas de ajuste, constatando que houve melhora significativa dos índices (Tabela 18). O χ^2 normado (2,380), o RMSEA (0,083) e o CFI (0,9) ficaram dentro dos parâmetros estipulados pela literatura, indicando um bom índice de ajuste. O GFI (0,741), o TLI (0,889) e o NFI (0,84) apesar de apresentarem considerável melhora, ainda se mantém na zona de fronteira. Já o

AGFI (0,695) continua abaixo dos parâmetros visto que permanece moderadamente menor que o GFI.

Tabela 22 – Índices de modificação após ajustes

Medidas de ajuste	Índices
χ^2/df	2,380
GFI	0,741
RMSEA	0,083
AGFI	0,695
TLI	0,889
NFI	0,840
CFI	0,900

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

Considerando que os valores de GFI e AGFI dependem do tamanho da amostra, a literatura aponta que os valores não são tão significativos quanto outras medidas utilizadas (BAGOZZI; YI, 2012; HAIR JR. et al., 2018). Complementarmente, Hair Jr. et al. (2018) afirmam que três ou quatro índices de ajuste são o suficiente para fornecer indícios de adequação do modelo. Entre os índices sugeridos, estão o χ^2/df , CFI, TLI e RMSEA, que se adaptam bem a uma ampla gama de situações (BAGOZZI; YI, 2012; HAIR JR. et al., 2018). Sendo assim, considera-se que o novo modelo proposto está bem ajustado ao modelo observado, pois o valor de TLI está bem próximo ao recomendado pela literatura e os valores de χ^2/df , RMSEA e CFI apresentaram valores satisfatórios.

4.4.2 Teste de hipótese

Após os ajustes do modelo teórico, prosseguiu-se para a testagem de hipóteses. Para validação de hipóteses verificou-se os coeficientes de regressão e suas significâncias. O coeficiente de regressão representa a variação na variável dependente em relação a unidade de variação da variável independente (HAIR JR. et al., 2018). A Tabela 23 apresenta os valores encontrados, bem como, o resultado da validação de hipóteses.

Tabela 23 – Teste de hipóteses do modelo teórico

Hi	Caminho Estrutural	Coefficiente Padronizado (β)	T-value	P	Resultado
H ₁	ENG → SAT	0,599	5,58	p < 0,001	Suportada
H ₂	EMP → SAT	0,393	3,484	p < 0,001	Suportada
H ₃	ENG → RET	0,22	1,535	p = 0,125	Não suportada
H ₄	EMP → RET	-0,212	-1,415	p = 0,157	Não suportada
H ₅	SAT → RET	0,948	4,094	p < 0,001	Suportada

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

A partir dos resultados obtidos, é possível constatar que das 5 hipóteses propostas, 3 foram suportadas e 2 rejeitadas. As hipóteses **H₁** ($\beta = 0,599, p < 0,001$) e **H₂** ($\beta = 0,393, p < 0,001$) ratificam a teoria que o engajamento e o empoderamento dos funcionários impactam positivamente na satisfação dos funcionários. Já a hipótese **H₅** ($\beta = 0,948, p < 0,001$) demonstra que a satisfação dos funcionários influencia positivamente na retenção dos funcionários.

A confirmação da hipótese **H₁** (o engajamento dos funcionários tem efeito positivo na satisfação funcionários) corrobora com os resultados obtidos previamente por outros autores. Saks (2006), ao testar os antecedentes e consequências do engajamento, confirmou a relação direta e positiva com a satisfação. Já Kim-Soon e Manikayasagam (2014) confirma a hipótese de que o engajamento impacta na satisfação intrínseca e extrínseca. De acordo com os autores, funcionários engajados por compartilhamento livre de ideias, reações construtivas às necessidades do funcionário e suporte às dificuldades enfrentadas no trabalho, apresentariam maiores níveis de satisfação. Ainda, Lu et al. (2016), além de confirmar a hipótese, comprovaram que a relação é mais forte para supervisores do que em funcionários de linha de frente.

Sob outra perspectiva, o achado pode ser explicado pela semelhança dos construtos. De acordo com Rich, Lepine e Crawford (2010), ambos os construtos são estimulados pela congruência de valores entre funcionário e empresa, suporte organizacional percebido e autoavaliação. Complementarmente, Wefald e Downey (2010) afirmam que os construtos são altamente relacionados, de forma a existir uma sobreposição entre eles.

A confirmação da hipótese **H₂** ratifica que o empoderamento dos funcionários tem impacto positivo e significativo na satisfação dos funcionários. Essa teoria é corroborada pelos estudos de Fernandez e Moldogaziev (2015), Ganjinia, Gilaninia e Sharami (2013), Rajalingam e Jauhar (2015), Ukil (2016), e Wang e Lee (2009). De acordo com Seibert, Wang e Courtright (2011), ao ter oportunidades de experimentar competência e controle no trabalho, trabalhadores capacitados tendem a experimentar mais satisfação de suas necessidades intrínsecas ao trabalho, por isso o empoderamento psicológico está fortemente relacionado à satisfação no trabalho, principalmente no setor de serviços.

Já García-Juan, Escrig-Tena e Roca-Puig (2020), que testaram a mesma relação no setor público, acreditam que a autorrealização está associada ao empoderamento, elevando os níveis de satisfação. Ainda, presumem que a responsabilidade pelos resultados, o significado e o conhecimento dos resultados influenciam os resultados

pessoas e profissionais, estimulando o sentimento de crescimento e desenvolvimento pessoal. Desta forma, impulsionando os níveis positivos de satisfação.

O impacto positivo e significativo da satisfação dos funcionários na retenção dos funcionários foi constatado na validação de **H₅**, reforçando os resultados encontrados na literatura (HERIYATI; RAMADHAN, 2012; ROESDIONO; SAPTANDARI EP; SUMINAR, 2019). Corroborando com esta suposição, Yang e Lee (2009) afirmam que a falta de satisfação é um indicador significativo da intenção de sair da empresa, e ainda sugerem que, empresas que almejam reduzir a rotatividade, devem buscar a satisfação dos funcionários. À vista disso, é possível concluir que melhorando os níveis de satisfação, os níveis de retenção de funcionários também melhoram.

Sob outra perspectiva, Munir e Rahman (2016) explicam a relação entre insatisfação e rotatividade através do estresse e da infelicidade. Para os autores, o funcionário insatisfeito, apresenta maiores níveis de estresse, e conseqüentemente, aumenta o sentimento de infelicidade. Ao se sentir estressado e infeliz com o trabalho, comumente o funcionário pode ter o desejo de se desligar da organização.

Por fim, Ashton (2018) verificou que fatores como a qualidade de vida no trabalho, liderança positiva, treinamentos, segurança no emprego, imagem da marca e características pessoais estavam associadas à satisfação dos funcionários. Neste panorama, é possível inferir que o local de trabalho que apresenta essas características é de qualidade, e por isso, também reforçaria a intenção dos funcionários de permanecer na empresa.

Por outro lado, a hipótese **H₃** ($\beta = 0,220$, $p = 0,125$) não confirma que o engajamento dos funcionários impacta na retenção dos funcionários. Similarmente, **H₄** ($\beta = -0,212$, $p = 0,157$) não confirma a hipótese que o empoderamento dos funcionários influencia positivamente na retenção dos funcionários e ainda, apresenta um efeito negativo em relação ao proposto inicialmente, mesmo que não seja estatisticamente significativo.

A rejeição de **H₃** contraria os resultados obtidos por Ezeuduji e Mbane (2017), Hadiyat et al. (2021) e Sergio e Rylova (2018), bem como, a rejeição de **H₄** contradiz os resultados obtidos por Seibert, Wang e Courtright (2011) e Sergio e Rylova (2018). A não confirmação das hipóteses pode estar relacionada ao fato de que a retenção dos funcionários está associada a diversos fatores, e não somente ao engajamento e ao empoderamento (DAS; BARUAH, 2013; HOLTOM et al., 2008b). Ainda, a rejeição das

hipóteses pode estar relacionada ao possível efeito mediador do construto satisfação, o qual será discutido na próxima seção.

Em uma análise complementar, é possível comparar os poderes relativos de explicação das variáveis dependentes por meio do coeficiente beta (HAIR JR. et al., 2018). Sendo assim, com os dados obtidos na análise constata-se que o poder de explicação do construto engajamento sobre a satisfação é superior à explicação do construto empoderamento. Ainda, constata-se que o impacto do empoderamento na satisfação é a relação que apresenta menor efeito das hipóteses confirmadas. Já o impacto da satisfação sobre a retenção de funcionários apresenta o maior efeito, seguido pelo impacto do engajamento na satisfação.

De forma subsequente, analisou-se o coeficiente de determinação (R^2) para verificar a efetividade do teste de hipótese. De acordo com Hair Jr. et al. (2018), o coeficiente de determinação mede a proporção da variância da variável dependente em torno de sua média que é explicada por suas variáveis preditoras. Quando o modelo for bem estimado, pode-se considerar que quanto maior o valor de R^2 , maior seu poder de explicação. Os valores encontrados podem ser visualizados na Tabela 24.

Tabela 24 – Coeficientes de determinação

Construto	Coeficiente de Determinação (R^2)
Satisfação de Funcionários	0,917
Retenção de Funcionários	0,937

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

Observando os coeficientes de determinação obtidos, verificou-se que 91,7% da variância do construto **satisfação dos funcionários** é explicada por suas variáveis preditoras: engajamento dos funcionários e empoderamento dos funcionários. O construto **retenção de funcionários**, por sua vez, é 93,7% explicado por suas variáveis independentes: engajamento dos funcionários, empoderamento dos funcionários e satisfação dos funcionários. Neste sentido, a partir dos resultados, nota-se que os construtos dependentes apresentam elevado poder explicativo a partir de seus construtos preditores.

4.4.3 Análise de Mediação

Quando ocorre uma sequência causal hipotética entre três ou mais variáveis, a variável do meio é considerada um mediador. O mediador pode apresentar um efeito indireto que represente pelo menos parte da cadeia de eventos que levam a mudanças na variável dependente. Essa relação entre construtos pode ser caracterizada de três formas, dependendo de seus efeitos diretos e indiretos: mediação completa, mediação parcial ou não existe mediação (HAIR JR. et al., 2018; TABACHNICK; FIDELL, 2013).

No presente estudo, existem duas associações as quais podem apresentar mediação: a relação entre engajamento, satisfação e retenção de funcionários e a relação entre empoderamento, satisfação e retenção de funcionários. Para avaliar a mediação, foi utilizado o procedimento proposto por Hair Jr. et al. (2018). Neste procedimento, devem ser calculadas as relações entre os três construtos de cada associação para que, posteriormente, possa analisar as respectivas significâncias e assim, realizar o diagnóstico da mediação. Os resultados obtidos podem ser observados na Tabela 25.

Tabela 25 – Análise de mediação

Relação	Efeito direto sem mediador	Efeito direto com mediador	Efeito indireto	Mediação
ENG → SAT → RET	0,796 ($p < 0,001$)	0,220 ($p = 0,125$)	$p = 0,023$	Mediação Total
EMP → SAT → RET	0,151 ($p = 0,132$)	-0,212 ($p = 0,157$)	$p = 0,055$	Mediação Indireta

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

A partir da tabela, constata-se que a relação entre Engajamento e Retenção de Funcionários apresentou resultado significativo na análise dos efeitos diretos sem o mediador Satisfação ($\beta = 0,796$, $p < 0,001$), corroborando com Ezeuduji e Mbane (2017) e também de Hadiyat et al. (2021). Ao adicionar o construto Satisfação como mediador, o efeito direto entre engajamento e retenção mostrou-se não significativo ($\beta = 0,220$, $p = 0,125$), descartando a possibilidade de uma mediação parcial. Para verificar os efeitos indiretos, aplicou-se *Bootstrap* de 200 amostras com intervalo de confiança de 95% para significância em 2 caudas. Nessa análise, verificou-se que houve significância ($p = 0,023$), visto que $p < 0,05$. Sendo assim, constatou-se uma mediação total por meio do construto Satisfação, uma vez que ao adicionar o construto mediador, a relação original entre Engajamento e Retenção se mostrou não significativa (HAIR JR. et al., 2018; HAYES, 2018; JOSE, 2013; TABACHNICK; FIDELL, 2013).

O resultado encontrado está de acordo com pesquisas prévias. Sergio e Rylova (2018) apresentam duas perspectivas que podem corroborar com os resultados de

mediação encontrados entre engajamento, satisfação e retenção. O primeiro sugere que funcionários engajados apresentam níveis mais elevados de desempenho e produtividade, melhorando a satisfação e o sentimento de pertencimento, que por sua vez, reduzem as chances de os funcionários deixarem a organização. Por outro lado, funcionários engajados estão, fisicamente e emocionalmente, mais preparados para lidar com trabalho estressante, também reduzindo os níveis de rotatividade.

Já a relação entre Empoderamento e Retenção de Funcionários não apresentou efeitos diretos significantes sem mediador ($\beta = 0,151$, $p = 0,132$) e nem com mediador ($\beta = -0,212$, $p = 0,157$). No entanto, ao adicionar o mediador Satisfação, apresentou efeito indireto significativo ($p = 0,055$), ao reduzir o nível de significância para $p < 0,10$, o qual ainda é aceito pela literatura (HAIR JR. et al., 2018). Bem como no procedimento anterior para a análise de efeitos indiretos, aplicou-se *Bootstrap* de 200 amostras com intervalo de confiança de 95% para significância em 2 caudas. Desta forma, constatou-se o efeito indireto da satisfação na relação entre empoderamento e retenção de funcionários (HAIR JR. et al., 2018; HAYES, 2018; JOSE, 2013; TABACHNICK; FIDELL, 2013). Os resultados encontrados corroboram com o estudo de Yang e Lee (2009).

Uma possível explicação para esse resultado envolve a natureza intrínseca do empoderamento. Considerando que o empoderamento consiste na permissão para que funcionários tomem decisões conscientes das consequências (JHA, 2010), pode ocorrer uma sobrecarga do funcionário. Essa sobrecarga pode ocorrer porque o funcionário não se sente preparado para a responsabilidade. De acordo com Wang e Lee (2009), quando a autonomia do funcionário é muito alta, ele pode se sentir sem direção ou que tem responsabilidades em excesso, aumentando o estresse. Além disso, quando o funcionário considera o impacto do seu trabalho como inestimável, pode sentir que seu papel é esmagador e intimidador.

Ainda, deve-se considerar a possibilidade de que, ao aumentar o empoderamento do funcionário e, conseqüentemente, suas competências, nem sempre as recompensas acompanham. Dessa forma, o funcionário pode sentir que não está sendo devidamente valorizado ou é superqualificado para o trabalho. Por sua vez, sentir que é superqualificado para a função, pode impulsionar a insatisfação (WANG; LEE, 2009).

Outra explicação provável se baseia na teoria de Bektas e Sohrabifard (2013) de que funcionários empoderados demonstram melhor qualidade e produtividade. É possível inferir que para melhorar a qualidade e a produtividade, é necessário se desenvolver e melhorar algumas capacidades vantajosas para o trabalho. A partir desse

desenvolvimento causado pelo empoderamento, o funcionário pode se sentir capaz de buscar novas oportunidades no mercado de trabalho, com características que sejam mais adequadas aos seus interesses pessoais, como novos cargos, salários maiores, mais chances de crescimento, entre outros. Ainda, é possível que o desenvolvimento do funcionário atraia a atenção de outras empresas, aumentando suas oportunidades fora da empresa em que trabalha atualmente.

Essa teoria pode explicar os resultados principalmente se considerar o contexto estudado. O setor contábil se distingue do restante das empresas pois é comum contratar estudantes sem experiência, preparando-os para o mercado de trabalho (ECKERT, 2015). Dessa forma, quando a empresa incentiva o empoderamento do funcionário, pode estar capacitando-o para buscar novas oportunidades, visto que após conhecer a rotina contábil, esse funcionário pode ser mais competitivo em vagas de emprego que exijam experiência.

Sendo assim, os resultados evidenciam que o empoderamento apenas teria efeitos positivos na retenção quando o aumento das responsabilidades gera satisfação nos funcionários ou outros fatores o incentivam a permanecer na empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os funcionários são um princípio vital de qualquer empresa. Em empresas prestadoras de serviços seu valor se mostra ainda mais significativo. Neste contexto, é comum que os funcionários estejam na linha de frente perante o cliente, e que detenham o conhecimento necessário para a continuidade da organização. Desta forma, a responsabilidade implícita atribuída aos funcionários é imensa, e portanto, os trabalhadores devem ser escolhidos e treinados para que supram as necessidades da organização adequadamente.

A escolha de funcionários e seu respectivo treinamento envolve tempo e custos para a empresa. Ainda, existe a possibilidade de o funcionário não se adequar à cultura ou as necessidades organizacionais e não permanecer, seja por determinação da empresa, ou do próprio indivíduo. Neste caso, a organização despende valores, que podem ser expressivos, investindo no funcionário e o investimento não se realiza. Quando isso ocorre, é necessário que o processo seja reiniciado, incorrendo em mais despesas, até que se encontre um indivíduo compatível.

Quando ocorre uma união satisfatória entre o funcionário e a organização, e o indivíduo permanece trabalhando, ele tende a aprender cada vez mais sobre o negócio. Em virtude da adaptação e o conhecimento que o funcionário adquire no tempo de trabalho, cada vez se torna mais difícil e mais oneroso para a empresa substituí-lo, caso ele opte por se desligar.

Na ocasião em que um funcionário opta por ser desligar de uma organização, são muitos os custos diretos e indiretos envolvidos. Imediatamente, ocorre a perda da mão de obra, podendo atrasar pedidos em andamento ou até mesmo interromper o fluxo de trabalho temporariamente. Conjuntamente, ocorre a perda de conhecimento, visto que o funcionário pode ser responsável por atividades que colegas desconheçam a forma de execução. Ainda em relação ao conhecimento, eventualmente o conhecimento pode ser transferido para a concorrência, dependendo da nova ocupação do funcionário. Por fim, existem os custos de contratação e treinamento de novos funcionários.

Devido aos impactos negativos da rotatividade dos funcionários, o tema retenção de funcionários tem atraído a atenção de gestores e pesquisadores que buscam minimizar os problemas antecipadamente. Nesta área, diversos estudos abordam possíveis antecedentes da retenção de funcionários. No entanto, apesar de ser uma área já estudada há, pelo menos, 30 anos, ainda não existe um consenso sobre os fatores determinantes da

retenção. Diante disso, esta pesquisa buscou testar, de forma simultânea e inédita, os efeitos do Engajamento, do Empoderamento e da Satisfação na Retenção de Funcionários, no contexto de escritórios de contabilidade brasileiros.

5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Neste estudo, foi proposto um modelo teórico baseado na literatura. A combinação inédita de relações já estudadas permitiu analisar as interações entre os construtos colaborando para o entendimento dos antecedentes da retenção de funcionários. A revisão da literatura colaborou para a compreensão das possíveis relações entre os determinantes. Sendo assim, o modelo teórico construído pode ser considerado como a primeira contribuição teórica do estudo.

A seguinte contribuição teórica diz respeito a validação das escalas para o contexto brasileiro e de prestação de serviços sob o ponto de vista do funcionário em relação às suas percepções, atitudes e comportamentos. Todas as escalas escolhidas haviam sido validadas em estudos anteriores. No entanto, para este estudo, foi necessário traduzir e adequar ao contexto e aos respondentes.

A terceira contribuição teórica deste estudo está relacionada ao contexto de estudo. Esta pesquisa foi realizada no contexto de escritórios contábeis brasileiros, que por sua vez, se mostra um setor diferenciado no que tange a contratação dos funcionários. O setor se diferencia da maioria das empresas pois comumente contrata estudantes sem experiência que visam se preparar para o mercado de trabalho. A especificidade do contexto auxilia na melhor compreensão dos antecedentes da retenção de funcionários.

No que tange às relações hipotetizadas, emergem as contribuições teóricas subsequentes. A seguinte diz respeito à confirmação de H_1 . De acordo com a hipótese em questão, confirmou-se que o engajamento dos funcionários tem impacto positivo e significativo na satisfação dos funcionários. Essa contribuição auxilia no entendimento da relação que, até então, não possuía compreensão clara (SARIDAKIS et al., 2020).

Seguindo, a próxima contribuição teórica é a confirmação de H_2 , ou seja, o empoderamento tem impacto positivo e significativo na satisfação dos funcionários, corroborando com estudos prévios realizados em outros contextos. É o caso dos estudos de Wang e Lee (2009), que testou em múltiplos setores do nordeste dos Estados Unidos; Ukil (2016), em empresas financeiras em Bangladesh; e Fernandez e Moldogaziev (2015) em agências federais dos Estados Unidos.

Outra contribuição teórica é a confirmação de H₅, ou seja, a confirmação que a satisfação tem impacto positivo e significativo na retenção de funcionários. Este achado corrobora com Yang e Lee (2009) que evidenciam a satisfação no trabalho como um preditor significativa da intenção de rotatividade, visto que à medida que a satisfação aumenta, a intenção de rotatividade diminui.

Complementarmente, deve-se considerar a não confirmação das hipóteses H₃ e H₄ como contribuições teóricas. Ainda que, diferente dos resultados esperados fundamentados na literatura existente, a rejeição abre caminhos para novas pesquisas a fim de compreender em quais situações o engajamento e o empoderamento dos funcionários tem, ou não, efeitos sobre a retenção de funcionários.

Por fim, destaca-se a contribuição teórica do efeito mediador do construto satisfação na relação entre engajamento, empoderamento e retenção de funcionários. Neste sentido, constatou-se a mediação total do construto satisfação entre engajamento e retenção de funcionários e a mediação indireta entre empoderamento e retenção. Sendo assim, os achados contribuem teoricamente para a compreensão da relação entre os construtos.

Em síntese, a contribuição teórica fundamental deste modelo reside na construção e validação do modelo teórico integrando construtos que anteriormente haviam sido analisados de forma fragmentada. Dessa forma, evoluindo a compreensão dos conceitos testados e proporcionando novos campos de pesquisa no que tange o desempenho dos construtos e relações em diferentes contextos e perfil de respondentes.

5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Este estudo propiciou uma maior compreensão sobre a relação dos construtos que integram o modelo teórico, visando assimilar a influência dos mesmos na retenção de funcionários no contexto de escritórios contábeis brasileiros. Neste sentido, posteriormente ao detalhamento das implicações teóricas, são expostas as contribuições gerenciais, as quais fornecem orientações para profissionais de recursos humanos e gestores que buscam benefícios organizacionais decorrentes da gestão da força de trabalho.

Inicialmente, destaca-se a importância da retenção de funcionários para a organização. Funcionários experientes e com conhecimento do processo organizacional apresentam maior produtividade e qualidade no trabalho, contribuindo diretamente com a lucratividade e vantagem competitiva. Por isso, análises críticas são realizadas para

minimizar a escassez de funcionários altamente qualificados e com conhecimentos específicos para atuar em altos níveis.

Além da necessidade de ter funcionários capacitados dentro da organização, destacam-se as desvantagens de não conseguir reter esses profissionais de alto desempenho. A perda de funcionários acarreta a força de trabalho insuficiente e menos capacitada, provocando perda de conhecimento organizacional, perda de prazos e percepção negativa do cliente em relação a organização. Ainda, salienta-se os custos adicionais envolvendo contratação, treinamento e realocação de funcionários. À vista disso, para que a organização se beneficie da retenção de funcionários, é necessário que invista em estratégias prévias, fomentando outros construtos que impactarão na retenção, como o engajamento, o empoderamento e a satisfação.

Desta forma, como primeira contribuição gerencial do estudo, destaca-se a compreensão dos antecedentes da retenção de funcionários testados nesta pesquisa: o engajamento, o empoderamento e a satisfação. As evidências de que os construtos antecedem a retenção oferece um panorama que pode auxiliar gestores e administradores a encontrar lacunas a serem trabalhadas visando uma melhor gestão dos recursos humanos.

Nesse sentido, constatou-se que, apesar da influência do engajamento e do empoderamento na satisfação, esses construtos não apresentaram efeitos diretos na retenção, apenas por meio da satisfação. Sendo assim, além de implementar estratégias que incentivem o engajamento e empoderamento, é necessário que o gestor conheça individualmente as necessidades e desejos de cada funcionário para entender quais fatores o satisfazem em relação ao trabalho. As práticas de retenção devem levar em consideração as expectativas do funcionário a fim de satisfazê-lo para que tenham êxito no seu principal objetivo.

No que tange as hipóteses testadas, a primeira relação positiva confirmada no modelo teórico mostra a importância do engajamento dos funcionários na satisfação, a qual é fundamental para a retenção. A fim de estimular o engajamento, e conseqüentemente, a satisfação e a retenção, sugere-se que gestores criem um ambiente acolhedor que forneça apoio e segurança aos funcionários, gerando experiências positivas que se mostrem vantajosas. Se o funcionário tiver a percepção de que é vantajoso permanecer no seu trabalho, a tendência é que reduza a intenção de rotatividade.

Além disso, é importante que o trabalho seja desafiador, desde que seja coerente com a capacidade e a percepção de capacidade por parte do funcionário. Para isso,

gestores devem proporcionar treinamentos e oportunidades de desenvolvimento. Ainda, é necessário haver um relacionamento de qualidade entre o funcionário, os colegas e os supervisores, para que o indivíduo se sinta seguro e receba o apoio necessário para lidar com os desafios.

O engajamento também depende de aspectos individuais dos funcionários. Nesse caso, o responsável pela contratação de novos funcionários deve buscar candidatos otimistas, estáveis emocionalmente e capazes de se organizar e executar tarefas a fim de atingir metas. E caso algum funcionário demonstre mudanças de comportamento relacionadas à essas características essenciais para o engajamento, recomenda-se que o setor de recursos humanos busque compreender as razões e empenhe-se em solucionar. Além de estimular o engajamento, essa conduta também pode afetar positivamente o bem-estar do funcionário.

A segunda relação positiva encontrada trata do efeito do empoderamento na satisfação do funcionário, que por sua vez, afeta positivamente a retenção. Esse achado revela que, apesar dos benefícios gerados, o empoderamento não será eficaz na retenção se os gestores não garantirem concomitantemente a satisfação dos funcionários. Dessa forma, recomenda-se que gestores deleguem tarefas e compartilhem poder e responsabilidades com os trabalhadores. No entanto, ressalta-se a importância de observar e conhecer profundamente o funcionário para que não se designe tarefas além do que ele se sente capaz de resolver.

Nesse sentido, importante avaliar as diferenças individuais antes e durante a implementação de estratégias empoderadoras. Dependendo da personalidade, alguns funcionários podem se sentir entusiasmados e confiantes com o aumento de responsabilidades e tarefas. Dessa forma, gestores devem incentivar que esses funcionários decidam sobre seus processos de trabalho, sejam transparentes em relação ao propósito das tarefas, permitam que os funcionários influenciem em resultados estratégicos e despertem a autoconfiança do indivíduo para lidar com as demandas.

Por outro lado, alguns funcionários podem se sentir sobrecarregados e estressados, conseqüentemente, menos satisfeitos com a organização. Nesse caso, importante que as estratégias de empoderamento seja acompanhadas de complacência, trabalho em equipe, disciplina, suporte e senso de segurança a fim de encorajar o funcionário. Além disso, gestores devem trabalhar em conjunto com o setor de recursos humanos para identificar os limites do funcionário e respeitá-lo, de forma que ele não seja compelido a assumir responsabilidades com as quais não se sente confortável.

O engajamento e empoderamento podem estimular inúmeros resultados positivos para os funcionários e para a organização. No entanto, conforme mostram os achados desta pesquisa, apenas atuam como antecedentes da retenção de funcionários quando os funcionários estão satisfeitos. Dessa forma, a contribuição gerencial seguinte aborda estratégias para aumento de satisfação visando a retenção de funcionários.

A satisfação com o trabalho, bem como outros conceitos estudados, depende da percepção do indivíduo. Por esse motivo, é imprescindível que o gestor conheça seu funcionário ao desenvolver estratégias de satisfação. Para isso, o gestor deve acompanhar a rotina das equipes e ser acessível para conversas e feedbacks vindo dos funcionários. Se os funcionários sentirem confiança no líder, poderão falar abertamente sobre o que gostam ou não, viabilizando o desenvolvimento e implementação de estratégias de satisfação bem-sucedidas.

Complementarmente, empresas podem oferecer pacotes de benefícios flexíveis, de forma que cada funcionário escolha os benefícios que melhor se adapta às suas necessidades. Ao receber benefícios atrativos, os funcionários podem considerar a preocupação da empresa com seu bem-estar de forma positiva, aumentando a satisfação e seu sentimento de retribuição à organização. Ainda, pode aumentar sua percepção de que é benéfico para si próprio permanecer na empresa, intensificando a retenção de funcionários.

Ao desenvolver e implementar estratégias, também deve-se considerar as diferenças de gêneros. Conforme os dados desta pesquisa evidenciaram, existe uma predominância feminina no contexto estudado. A diferença entre necessidades, ambições e interesses pode divergir, resultando em disparidades na retenção de funcionários, caso essas características sejam ignoradas pelo gestor.

Analisando os construtos testados de forma global, é possível perceber que muitos antecedentes dos construtos não são exclusivos, mas estimulam o empoderamento, o engajamento, a satisfação e a retenção simultaneamente. Sob esta perspectiva, recomenda-se que administradores desenvolvam e implantem estratégias para estimular e utilizar as habilidades e competências da força de trabalho visto que representam instrumentos chave para a percepção positiva dos funcionários em relação ao trabalho e a empresa, como: conceder autonomia, capacitar os funcionários, elaborar políticas de remuneração e desenvolvimento de carreiras, compreender ambições e promover um ambiente acolhedor e amigável.

Por fim, quanto às possíveis estratégias a serem seguidas a fim de desenvolver o engajamento, o empoderamento, a satisfação e a retenção, é importante ressaltar que contextos organizacionais são complexos, portanto, não se deve seguir uma abordagem determinista com expectativa de resultados definitivos (JENKINS; DELBRIDGE, 2013). Desta forma, as implicações gerenciais citadas nesta seção são sugestões de possíveis abordagens, não se caracterizando como infalíveis, mas sim, como recomendações a serem aplicadas de acordo com as características organizacionais.

5.3 LIMITAÇÕES DE PESQUISA E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Ao longo da pesquisa, priorizou-se o rigor metodológico recomendado e exigido pela literatura. No entanto, nesta seção destacam-se as limitações encontradas visando maior compreensão dos resultados encontrados. Complementarmente, serão apresentadas sugestões para estudos futuros que foram constatadas durante a execução da pesquisa a fim de minimizar as limitações detectadas e expandir a literatura relacionada.

A primeira limitação a ser citada refere-se à impossibilidade de afirmar a relação causal entre os construtos. Desta forma, recomenda-se que estudos futuros abordem os construtos em uma pesquisa longitudinal, ou seja, quando a coleta de dados é realizada em mais de um momento. Assim, será possível observar o comportamento dos construtos ao longo do tempo e analisar se existe causalidade entre eles.

Seguindo, destaca-se a composição da amostra que não se deu de modo probabilístico e aleatório, mas por conveniência, o que impossibilita a generalização dos resultados, mesmo obtendo tamanho da amostra superior ao mínimo necessário. Além disso, a amostra compreende apenas o setor contábil brasileiro. Portanto, propõe-se que novos estudos apliquem o modelo teórico proposto nesta estudo em diferentes contextos a fim de comparação e que a coleta de dados seja realizada de forma probabilística e aleatória.

Outra limitação relacionada a coleta de dados, foi a realização no período em que muitas empresas permaneciam em trabalho remoto devido à crise sanitária provocada COVID-19. Desta forma, a percepção dos funcionários pode ser diferente devido à mudança no formato de trabalho. Portanto, sugere-se que novas pesquisas abordem a forma que o trabalho está sendo realizado a fim de identificar se existe mudança nas relações do modelo teórico para diferentes grupos.

A limitação seguinte está relacionada às escalas utilizadas. Primeiramente, ressalta-se que a tradução das escalas não foi realizada por nativos de língua inglesa,

foram nativos brasileiros que realizaram a tradução reversa (*back-translation*). Ainda, destaca-se que os construtos utilizados possuem mais de uma escala validada da literatura. Para este estudo, foram escolhidos os que melhor se adequavam ao contexto e objetivos da pesquisa. Deste modo, sugere-se que novos estudos utilizem diferentes escalas para medição dos mesmos construtos a fim de comparar os resultados.

Quanto aos construtos, embora a escolha tenha sido orientada pelo referencial teórico, salienta-se que a retenção de funcionários pode ter uma gama mais ampla de antecedentes. Assim, recomenda-se que, em estudos futuros, a relação com diferentes construtos sejam testadas, como diferentes características do trabalho, da organização, dos líderes e dos funcionários. Desta forma, contribuindo para melhor compreensão do construto retenção de funcionários e gerando avanços acadêmicos e gerenciais.

Por fim, destaca-se que diferenças individuais e culturais podem interferir nos resultados. Portanto, recomenda-se que o modelo seja testado futuramente com moderadores, como: idade, escolaridade, estado civil, naturalidade, tempo de empresa e tempo de experiência na profissão. Desta forma, será possível a melhor compreensão dos fatores que podem afetar as relações testadas no modelo e se, gerencialmente, é necessário elaborar diferentes estratégias para reter os funcionários.

REFERÊNCIAS

- AFIFI, A. et al. **Practical multivariate analysis**. 6. ed. Boca Raton, FL: CRC Press, 2020.
- ALAGARSAMY, S.; MEHROLIA, S.; ARANHA, R. H. The mediating effect of employee engagement: how employee psychological empowerment impacts the employee satisfaction? A study of maldivian tourism sector. **Global Business Review**, p. 1–19, 2020.
- ALKHADHER, O.; BEEHR, T.; MENG, L. Individualism-collectivism and nation as moderators of the job satisfaction-organisational citizenship behaviour relationship in the United States, China, and Kuwait. **Asian Journal of Social Psychology**, 2020.
- ALLEN, D. G.; BRYANT, P. C.; VARDAMAN, J. M. Retaining talent : replacing misconceptions with evidence-based strategies. **Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 2, p. 48–64, 2010.
- AMBROSIUS, J. Strategic talent management in emerging markets and its impact on employee retention: evidence from Brazilian MNCs. **Thunderbird International Business Review**2, v. 60, n. 1, p. 53–68, 2016.
- ANTONIOU, A.-S.; COOPER, C. L.; DAVIDSON, M. J. Levels of job dissatisfaction and work-related stressors experienced by medical doctors in Greek hospitals. **Journal of Compassionate Health Care**, v. 3, n. 1, p. 1–9, 2016.
- ARBUCKLE, J. L. **IBM SPSS Amos 20 User's Guide**. [s.l: s.n.].
- ARYEE, S. et al. Developing and leveraging human capital resource to promote service quality: testing a theory of performance. **Journal of Management**, v. 42, n. 2, p. 480–499, 2016.
- ASHTON, A. S. How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. **Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism**, v. 17, n. 2, p. 175–199, 2018.
- AVEY, J. B. et al. Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. **Human Resource Development Quarterly**, v. 22, n. 2, p. 127–152, 2011.
- AWAN, U.; KRASLAWSKI, A.; HUISKONEN, J. Governing interfirm relationships for social sustainability: the relationship between governance mechanisms, sustainable collaboration, and cultural intelligence. **Sustainability (Switzerland)**, v. 10, n. 12, 2018.
- AZEEZ, S. Human Resource Management Practices and Employee Retention: A Review of Literature. **Journal of Economics, Management and Trade**, v. 18, n. 2, p. 1–10, 2017.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.
- BAGOZZI, R. SEM using correlation or covariance matrices. **Journal of Consumer**

Psychology, v. 10, n. 1&2, p. 85–86, 2001.

BAGOZZI, R. P.; YI, Y. Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 8–34, 2012.

BAILEY, C. et al. The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: a narrative synthesis. **International Journal of Management Reviews**, v. 19, n. 1, p. 31–53, 2017.

BAKKER, A. B. et al. Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. **Journal of Educational Psychology**, v. 99, n. 2, p. 274–284, 2007.

BAKKER, A. B. An evidence-based model of work engagement. **Current Directions in Psychological Science**, v. 20, n. 4, p. 265–269, 2011.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. The job demands-resources model: State of the art. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 3, p. 309–328, 2007.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, v. 13, n. 3, p. 209–223, 2008.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. **Journal of Occupational Health Psychology**, 2016.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SANZ-VERGEL, A. I. Burnout and work engagement: the JDR approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, p. 389–411, 2014.

BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. **Work engagement: a handbook of essential theory and research**. Hove: Psychology Press, 2010.

BAKOTIĆ, D. Relationship between job satisfaction and organisational performance. **Economic Research-Ekonomska Istrazivanja**, v. 29, n. 1, p. 118–130, 2016.

BANDURA, A. **Social foundations of thought and action: a social-cognitive view**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.

BANDURA, A. Human agency in social cognitive theory. **American Psychologist**, v. 44, n. 9, p. 1175–1184, 1989.

BASNYAT, S.; LAO, C. S. C. Employees' perceptions on the relationship between human resource management practices and employee turnover: a qualitative study. **Employee Relations**, v. 42, n. 2, p. 453–470, 2019.

BATT, R.; COLVIN, A. An employment systems approach to turnover: HR practices, quits, dismissals, and performance. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 4, p. 695–717, 2011.

BECKER, M.; CARDAZZI, A.; MCGURK, Z. Employee satisfaction and stock returns during the COVID-19 Pandemic. **Journal of Behavioral and Experimental Finance**, v. 33, p. 100603, 2022.

BEER, L. T. DE; TIMS, M.; BAKKER, A. B. Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 19, n. 3, p. 400–412, 2016.

BEKTAS, C.; SOHRABIFARD, N. Terms of organizational psychology, personnel empowerment and team working: a case study. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 82, p. 886–891, 2013.

BELLO, J. S. A.; STEIL, A. V. Intent to leave versus intent to stay in technology organizations. **International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals**, v. 11, n. 2, p. 79–90, 2020.

BENTLER, P. SEM using correlation or covariance matrices. **Journal of Consumer Psychology**, v. 10, n. 1&2, p. 85, 2001.

BHATNAGAR, J. Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. **International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 5, p. 928–951, 2012.

BLS. **Employment by major industry sector**. Disponível em: <<https://www.bls.gov/emp/tables/employment-by-major-industry-sector.htm>>. Acesso em: 21 fev. 2022.

BOON, C. et al. Integrating strategic human capital and strategic human resource management. **International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 1, p. 34–67, 2018.

BRADY, M. K.; ARNOLD, T. Organizational service strategy. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 6, p. 785–788, 2017.

BRUNETTO, Y. et al. Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. **Human Resource Management Journal**, v. 22, n. 4, p. 428–441, 2012.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with Amos: basic concepts, applications, and programming**. 3. ed. New York: ROUTLEDGE JOURNALS, TAYLOR & FRANCIS LTD, 2016.

CARUANA, A.; PITT, L. INTQUAL - an internal measure of service quality and the link between service quality and business performance. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 8, p. 604–616, 1997.

CASCIO, W. F. **Managing human resources: productivity, quality of work life, profits**. 8. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

CAVANAUGH, M. A. et al. An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n. 1, p. 65–74, 2000.

CFC. **Profissionais da Contabilidade e Organizações Contábeis**. Disponível em: <<https://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConselhoRegionalAtivo.aspx>>. Acesso em: 21 fev. 2022.

CHEN, S.; XU, K.; YAO, X. Empirical study of employee loyalty and satisfaction in the mining industry using structural equation modeling. **Scientific Reports**, v. 12, n. 1, p. 1–15, 2022.

CHOU, C.-P.; BENTLER, P. M. Estimates and tests in structural equation modeling. In: HOYLE, R. (Ed.). **Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications**. [s.l.] SAGE Publications Inc., 1995. p. 37–55.

CHRISTIAN, M. S.; GARZA, A. S.; SLAUGHTER, J. E. Work Engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personnel Psychology**, v. 64, p. 89–136, 2011.

CHUANG, C. H.; LIAO, H. Strategic human resource management in service context: taking care of business by taking care of employees and customers. **Personnel Psychology**, v. 63, n. 1, p. 153–196, 2010.

CLOUTIER, O. et al. The importance of developing strategies for employee retention. **Journal of Leadership, Accountability and Ethics**, v. 12, n. 2, p. 119–129, 2015.

COETZEE, M.; POTGIETER, I. L.; FERREIRA, N. **Psychology of Retention: Theory, Research and Practice**. Switzerland: Springer International Publishing, 2018.

COHEN, G.; BLAKE, R. S.; GOODMAN, D. Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. **Review of Public Personnel Administration**, v. 36, n. 3, p. 240–263, 2016.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. The empowerment process: integrating theory and practice. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 471–482, 1988.

DAS, B. L.; BARUAH, M. Employee retention: A review of literature. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 14, n. 2, p. 08–16, 2013.

DAVIDSON, M. C. G.; TIMO, N.; WANG, Y. How much does labour turnover cost? A case study of Australian four- and five-star hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 22, n. 4, p. 451–466, 2010.

DE VILLIERS, J. R.; STANDER, M. W. Psychological empowerment, work engagement and turnover intention: the role of leader relations and role clarity in a financial institution. **Journal of Psychology in Africa**, v. 21, n. 3, p. 405–412, 2011.

DEAS, A.; COETZEE, M. Psychological contract, career concerns, and retention practices satisfaction of employees: exploring interaction effects. **Current Psychology**, v. 39, n. 6, p. 1990–1998, 2020.

DEWETTINCK, K.; VAN AMEIJDE, M. Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions: testing the mediating role of psychological empowerment. **Personnel Review**, v. 40, n. 3, p. 284–305, 2011.

DURAI, P. **Human resource management**. New Delhi: Pearson, 2011.

ECKERT, A. Padrões do comprometimento afetivo, instrumental e normativo com a organização: um estudo ambientado em escritórios contábeis. **Revista Brasileira de**

Administração Científica, v. 6, n. 1, p. 44–61, 2015.

EKINCI, E. Discretionary bonuses and turnover. **Labour Economics**, v. 60, n. May, p. 30–49, 2019.

ERTÜRK, A.; VURGUN, L. Retention of IT professionals: Examining the influence of empowerment, social exchange, and trust. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 1, p. 34–46, 2015.

EZEUDUJI, I.; MBANE, T. L. Employee Retention Factors: The case of Hotels in Cape Town, South Africa. **Journal of Economics and Behavioral Studies**, v. 9, n. 1, p. 6–16, 2017.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel, SPSS e Stata**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FERNANDEZ, S.; MOLDOGAZIEV, T. Employee empowerment, employee attitudes, and performance: testing a causal model. **Public Administration Review**, v. 73, n. 3, p. 490, 2013.

FERNANDEZ, S.; MOLDOGAZIEV, T. Employee empowerment and job satisfaction in the U.S. Federal Bureaucracy: a self-determination theory perspective. **American Review of Public Administration**, v. 45, n. 4, p. 375–401, 2015.

FIDALGO, F.; GOUVEIA, L. B. Employee turnover impact in organizational knowledge management: the portuguese real state case. **Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology**, v. II, n. 2, p. 1–16, 2012.

FIELD, A. **Descobrimdo a estatística com o SPSS**. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FIELD, A. **Descobrimdo a Estatística Usando o SPSS**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2020.

FLETCHER, L.; ALFES, K.; ROBINSON, D. The relationship between perceived training and development and employee retention: the mediating role of work attitudes. **International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 18, p. 2701–2728, 2018.

FONG, K. H.; SNAPE, E. Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: testing a multi-level mediating model. **British Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 126–138, 2015.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research This**, v. 18, n. 1, p. 39–50, 1981.

FULMORE, J. A. et al. Reducing employee turnover intentions in the service sector: The connection between human resource development practices and employee engagement. **Human Resource Development Quarterly**, p. 1–27, 2022.

GANJI, S. F. G. et al. The effect of employee empowerment, organizational support,

- and ethical climate on turnover intention: The mediation role of job satisfaction. **Iranian Journal of Management Studies**, v. 14, n. 2, p. 311–329, 2021.
- GANJINIA, H.; GILANINIA, S.; SHARAMI, R. P. M. Overview of employees empowerment in organizations. **Arabian Journal of Business and Management Review**, v. 3, n. 2, p. 38–43, 2013.
- GARCÍA-JUAN, B.; ESCRIG-TENA, A. B.; ROCA-PUIG, V. Psychological empowerment: antecedents from goal orientation and consequences in public sector employees. **Review of Public Personnel Administration**, v. 40, n. 2, p. 297–326, 2020.
- GEORGIADIS, A.; PITELIS, C. N. Human resources and SME performance in services: empirical evidence from the UK. **International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 4, p. 808–825, 2012.
- GILL, H. et al. Beyond reciprocity: the role of empowerment in understanding felt trust. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 28, n. 6, p. 845–858, 2019.
- GOODMAN, L. A. Snowball sampling. **The Annals of Mathematical Statistics**, p. 148–170, 1961.
- GOVAERTS, N. et al. Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. **Journal of Workplace Learning**, v. 23, n. 1, p. 35–55, 2011.
- GURBUZ, S.; COSTIGAN, R.; TEKE, K. Does being positive work in a mediterranean collectivist culture? Relationship of core self-evaluations to job satisfaction, life satisfaction, and commitment. **Current Psychology**, v. 40, n. 1, p. 226–241, 2021.
- GUTHRIDGE, M.; KOMM, A. B.; LAWSON, E. Making talent a strategic priority. **McKinsey Quarterly**, n. 1, 2008.
- HADIYAT, Y. et al. Managing work attitudes and retention strategy of millennials employee. **Polish Journal of Management Studies**, v. 23, n. 2, p. 165–179, 2021.
- HAIR JR., J. F. et al. **Multivariate data analysis**. 8. ed. Andover: Cengage Learning EMEA, 2018.
- HAN, X.; CHEN, S.; CHEN, B. From employee engagement to customer engagement: A multilevel dual-path model of engagement spillover effects in service ecosystems. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 64, n. October 2021, p. 102815, 2022.
- HANSEN, J. R.; HØST, V. Understanding the relationships between decentralized organizational decision structure, job context, and job satisfaction — A survey of Danish public managers. **Review of Public Personnel Administration**, v. 32, n. 3, p. 288–308, 2012.
- HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; HAYES, T. L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 2, p. 268–279, 2002.

HASSAN, M. M. et al. Necessities and ways of combating dissatisfactions at workplaces against the job-hopping generation Y employees. **Global Business Review**, p. 1–26, 2020.

HAUSKNECHT, J. P. Collective turnover. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 4, p. 527–544, 2017.

HAYES, A. F. **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach**. 2. ed. [s.l.] The Guilford Press, 2018.

HERIYATI, P.; RAMADHAN, A. S. The influence of employee satisfaction in supporting employee work performance and retention moderated by the employee engagement factor of an institution (An empirical study of binus business school). **International Journal of Economics and Management**, v. 6, n. 1, p. 191–200, 2012.

HESKETT, J. L. et al. Putting the service-profit chain to work. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 2, p. 164–174, 1994.

HOLLAND, P. et al. Employee voice and job satisfaction in Australia: the centrality of direct voice. **Human Resource Management**, v. 50, n. 1, p. 95–111, 2011.

HOLTOM, B. C. et al. Turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. **The Academy of Management Annals**, v. 2, n. 1, p. 231–274, 2008a.

HOLTOM, B. C. et al. Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. **The Academy of Management Annals**, v. 2, n. 1, p. 231–274, 2008b.

HONG, E. N. C. et al. An effectiveness of human resource management practices on employee retention in institute of higher learning: A regression analysis. **International Journal of Business Research and Management**, v. 3, n. 2, p. 60–79, 2012.

HOYLE, R. The structural equation modeling approach. In: HOYLE, R. (Ed.). . **Structural equation modeling: concepts, issues, and applications**. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc., 1995. p. 1–15.

HU, L.-T.; BENTLER, P. M. Evaluating model fit. In: HOYLE, R. (Ed.). . **Structural equation modeling: concepts, issues, and applications**. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc., 1995. p. 76–99.

HUANG, M. et al. Family firms, employee satisfaction, and corporate performance. **Journal of Corporate Finance**, v. 34, p. 108–127, 2015.

HUANG, T. C.; HSIAO, W. J. The causal relationship between job satisfaction and organizational commitment. **Social Behavior and Personality**, v. 35, n. 9, p. 1265–1276, 2007.

HUTCHESON, G.; SOFRONIQU, N. **The multivariate social scientist**. London: SAGE Publications Inc., 1999.

IBGE. **Tabela 7269 - Pessoas de 25 anos ou mais de idade, por sexo e grupamentos**

de nível de instrução. Disponível em:

<<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/educacao/17270-pnad-continua.html?edicao=28203&t=resultados>>. Acesso em: 16 jan. 2022.

IBGE. Sistema de Contas Nacionais - 3º trimestre 2021. Disponível em:

<<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/1846#/n1/all/v/all/p/-1/c11255/90687,90691,90696,90705,90706,90707,93404,93405,93406,93407,93408,102880/l/v,.,c11255+t+p/resultado>>. Acesso em: 21 fev. 2022a.

IBGE. Pesquisa Anual de Serviços 2019. Disponível em:

<<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/9028-pesquisa-anual-de-servicos.html?=&t=resultados>>. Acesso em: 21 fev. 2022b.

IBGE. Rendimento médio mensal das pessoas de 14 anos ou mais. Disponível em:

<<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/educacao/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html?edicao=31051&t=destaques>>. Acesso em: 16 jan. 2022c.

INSEE. Emploi total par grand secteur dans l'EU en 2018. Disponível em:

<<https://www.insee.fr/fr/statistiques/4277675?sommaire=4318291>>. Acesso em: 28 jan. 2021.

IQBAL, A. Employee turnover: causes, consequences and retention strategies in the Saudi organizations. **The Business Review, Cambridge**, v. 16, n. 2, p. 275–281, 2010.

ISLAM, R.; RASUL, T.; ULLAH, W. Analysis of the factors that affect job satisfaction: a case study on private companies employees of Bangladesh. **European Journal of Business and Management**, v. 4, n. 4, p. 35–46, 2012.

JEANSON, S.; MICHINOV, E. What is the key to researchers' job satisfaction? One response is professional identification mediated by work engagement. **Current Psychology**, v. 39, n. 2, p. 518–527, 2020.

JENKINS, S.; DELBRIDGE, R. Context matters: Examining “soft” and “hard” approaches to employee engagement in two workplaces. **International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 14, p. 2670–2691, 2013.

JHA, S. Need for growth, achievement, power and affiliation: determinants of psychological empowerment. **Global Business Review**, v. 11, n. 3, p. 379–393, 2010.

JHA, S. Team psychological safety and team performance: a moderated mediation analysis of psychological empowerment. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 27, n. 4, p. 903–924, 2019a.

JHA, S. Determinants of employee retention: a moderated mediation model of abusive leadership and psychological empowerment. **Industrial and Commercial Training**, v. 51, n. 7–8, p. 373–386, 2019b.

JIANG, K. et al. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 6, p. 1264–1294, 2012.

- JOÃO, T. F.; COETZEE, M. Job retention factors, perceived career mobility and organisational commitment in the South African financial sector. **Journal of Psychology in Africa**, v. 22, n. 1, p. 69–76, 2012.
- JOSE, G.; MAMPILLY, S. R. Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: an empirical attestation. **Global Business Review**, v. 15, n. 1, p. 93–104, 2014.
- JOSE, P. E. **Doing statistical mediation & moderation**. New York: The Guilford Press, 2013.
- JUDGE, T. A.; KAMMEYER-MUELLER, J. D. Job attitudes. **Annual Review of Psychology**, v. 63, p. 341–367, 2012.
- JUN, M.; CAI, S. Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 21, n. 2, p. 205–223, 2010.
- KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692–724, 1990.
- KAISER, S. et al. Human resource management in professional service firms: learning from a framework for research and practice. **German Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 2, p. 77–101, 2015.
- KAISER, S.; PATRAS, J.; MARTINUSSEN, M. Linking interprofessional work to outcomes for employees: a meta-analysis. **Research in Nursing and Health**, v. 41, n. 3, p. 265–280, 2018.
- KARANIKA-MURRAY, M. et al. Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. **Journal of Managerial Psychology**, v. 30, n. 8, p. 1019–1033, 2015.
- KARATEPE, O. M. High-performance work practices and hotel employee performance: the mediation of work engagement. **International Journal of Hospitality Management**, v. 32, n. 1, p. 132–140, 2013.
- KARATEPE, O. M.; KARADAS, G. The effect of management commitment to service quality on job embeddedness and performance outcomes. **Journal of Business Economics and Management**, v. 13, n. 4, p. 614–636, 2012.
- KESSLER, S. R. et al. Job satisfaction and firm performance: can employees' job satisfaction change the trajectory of a firm's performance? **Journal of Applied Social Psychology**, v. 50, n. 10, p. 1–10, 2020.
- KHALILI, H.; SAMETI, A.; SHEYBANI, H. A Study on the effect of empowerment on customer orientation of employees. **Global Business Review**, v. 17, n. 1, p. 38–50, 2016.
- KHAN, A. N. et al. A multistudy analysis of abusive supervision and social network service addiction on employee's job engagement and innovative work behaviour. **Creativity and Innovation Management**, n. December 2021, p. 1–16, 2022.

KIM-SOON, N.; MANIKAYASAGAM, G. Employee Engagement and Job Satisfaction. **Ijsr -International Journal of Scientific Research**, v. 3, n. 5, p. 339–340, 2014.

KIM, Y. K.; BACK, K. J. Antecedents and consequences of flight attendants' job satisfaction. **Service Industries Journal**, v. 32, n. 16, p. 2565–2584, 2012.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 4. ed. New York: The Guilford Press, 2016.

KOLVEREID, L.; ÅMO, B. W. Growth intention and growth in small accounting firms. **Administrative Sciences**, v. 9, n. 2, p. 36, 2019.

KOSSIVI, B.; XU, M.; KALGORA, B. Study on Determining Factors of Employee Retention. **Open Journal of Social Sciences**, v. 04, n. 05, p. 261–268, 2016.

KULARI, G. et al. Studying the relationships between authentic leadership, structural empowerment, and civility in the palliative care sector in Portugal. **Leadership in Health Services**, v. ahead-of-p, n. ahead-of-print, 2022.

KUMAR, V.; PANSARI, A. The construct, measurement, and impact of employee engagement: a marketing perspective. **Customer Needs and Solutions**, v. 1, n. 1, p. 52–67, 2014.

KUNDU, S. C.; LATA, K. Effects of supportive work environment on employee retention: Mediating role of organizational engagement. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 25, n. 4, p. 703–722, 2017.

KUNDU, S. C.; MOR, A.; GAHLAWAT, N. Strategic human resource management and employees' intention to leave: testing the moderated mediation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2020.

KUNTE, M.; RUNGRUANG, P. Timeline of engagement research and future research directions. **Management Research Review**, v. 41, n. 4, p. 433–452, 2018.

LANE, K. A. et al. A study of nurse faculty job satisfaction in community colleges in Florida. **Teaching and Learning in Nursing**, v. 5, n. 1, p. 16–26, 2010.

LASCHINGER, H. K. S. et al. Workplace empowerment, incivility, and burnout: Impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. **Journal of Nursing Management**, v. 17, n. 3, p. 302–311, 2009.

LASHLEY, C. Employee empowerment in services: a framework for analysis. **Personnel Review**, v. 28, n. 3, p. 169–191, 1999.

LASISI, T. T. et al. Explanatory investigation of the moderating role of employee proactivity on the causal relationship between innovation-based human resource management and employee satisfaction. **Journal of Public Affairs**, v. 20, n. 2, 2020.

LATIF, K. F.; BALOCH, Q. B.; SHAHIBZADA, U. F. An empirical investigation into the mediating role of internal service quality in fostering organizational performance. **City University Research Journal**, v. 6, n. 2, p. 321–343, 2016.

LESENER, T.; GUSY, B.; WOLTER, C. The job demands-resources model: a meta-analytic review of longitudinal studies. **Work and Stress**, v. 33, n. 1, p. 76–103, 2019.

LI, L. et al. Internal service quality affects salespersons' performance and turnover intention: mediating role of job involvement. **Social Behavior and Personality**, v. 47, n. 8, p. 1–11, 2019.

LIN, M.; WU, X.; LING, Q. Assessing the effectiveness of empowerment on service quality: a multi-level study of Chinese tourism firms. **Tourism Management**, v. 61, p. 411–425, 2017.

LOCKE, E. A. What is job satisfaction? **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 4, n. 4, p. 309–336, 1969.

LU, A. C. C.; GURSOY, D. Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: do generational differences matter? **Journal of Hospitality and Tourism Research**, v. 40, n. 2, p. 210–235, 2016.

LU, H. et al. Job satisfaction among hospital nurses revisited: a systematic review. **International Journal of Nursing Studies**, v. 49, n. 8, p. 1017–1038, 2012.

LU, L. et al. Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: a comparison between supervisors and line-level employees. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 4, p. 737–761, 2016.

MAAN, A. T. et al. Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. **Future Business Journal**, v. 6, n. 1, p. 1–12, 2020.

MACCALLUM, R. C. Model specification. In: HOYLE, R. (Ed.). . **Structural equation modeling: concepts, issues, and applications**. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc., 1995. p. 16–36.

MACCALLUM, R. C.; EDWARDS, M. C.; CAI, L. Hopes and cautions in implementing Bayesian structural equation modeling. **Psychological Methods**, v. 17, n. 3, p. 340–345, 2012.

MAFINI, C.; DLODLO, N. The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 40, n. 1, p. 1–13, 2014.

MÄKIKANGAS, A. et al. Does personality matter? A review of individual differences in occupational well-being. In: BAKKER, A. B. (Ed.). . **Advances in Positive Organizational Psychology**. [s.l.] Emerald Group Publishing, 2013.

MALHOTRA, N. K.; NUNAN, D.; BIRKS, D. F. **Marketing research an applied approach**. 5. ed. New York: Pearson, 2017.

MAYFIELD, J.; MAYFIELD, M.; NECK, C. P. Speaking to the self: how motivating language links with self-leadership. **International Journal of Business Communication**, v. 58, n. 1, p. 31–54, 2021.

- MEHRZI, N. AL; SINGH, S. K. Competing through employee engagement: A proposed framework. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 6, p. 831–843, 2016.
- MENDES, F.; STANDER, M. W. Leader empowering behaviour , role clarity and psychological empowerment. **Society for Industrial and Organisational Psychology of South Africa (SIOPSA)**, v. 37, n. 1, p. 1–13, 2011.
- MENGUC, B. et al. To be engaged or not to be engaged: the antecedents and consequences of service employee engagement. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 11, p. 2163–2170, 2013.
- MEREDITH, C. et al. The importance of a collaborative culture for teachers’ job satisfaction and affective commitment. **European Journal of Psychology of Education**, n. 0123456789, 2022.
- MITCHELL, T. R.; HOLTOM, B. C.; LEE THOMAS, W. How to keep your best employees: developing an effective retention policy. **Academy of Management Executive**, v. 15, n. 4, p. 96–107, 2001.
- MOORE, S. J. et al. Effects of employer management on employee recruitment, satisfaction, engagement, and retention on large US dairy farms. **Journal of Dairy Science**, v. 103, n. 9, p. 8482–8493, 2020.
- MORIN, A. J. S. et al. Longitudinal associations between employees’ beliefs about the quality of the change management process, affective commitment to change and psychological empowerment. **Human Relations**, v. 69, n. 3, p. 839–867, 2016.
- MOTAMARRI, S.; AKTER, S.; YANAMANDRAM, V. Frontline employee empowerment: scale development and validation using confirmatory composite analysis. **International Journal of Information Management**, v. 54, p. 1–21, 2020.
- MUNIR, R. I. S.; RAHMAN, R. A. Determining dimensions of job satisfaction using factor analysis. **Procedia Economics and Finance**, v. 37, n. 16, p. 488–496, 2016.
- MYRDEN, S. E.; KELLOWAY, E. K. Leading to customer loyalty: a daily test of the service-profit chain. **Journal of Services Marketing**, v. 29, n. 6/7, 2015.
- NAZIR, O.; ISLAM, J. U. Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: an empirical check. **South Asian Journal of Business Studies**, v. 6, n. 1, p. 98–114, 2017.
- NEL, T.; STANDER, M. W.; LATIF, J. Investigating positive leadership, psychological empowerment, work engagement and satisfaction with life in a chemical industry. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 41, n. 1, p. 1–13, 2015.
- NEOG, B. B.; BARUA, M. Factors influencing employee’s job employees of automobile service. **The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management**, v. 2, n. 7, p. 305–316, 2014.
- NIENABER, H.; MARTINS, N. Exploratory study: determine which dimensions enhance the levels of employee engagement to improve organisational effectiveness.

TQM Journal, v. 32, n. 3, p. 475–495, 2020.

OLORUNSOLA, E. O. Job performance and gender factors of administrative staff in South West Nigeria universities. **Journal of International Education Research (JIER)**, v. 8, n. 1, p. 49–54, 2011.

ONGORI, H.; SHUNDA, J. P. W. Managing behind the scenes: employee empowerment. **The International Journal of Applied Economics and Finance**, v. 2, n. 2, p. 84–94, 2008.

OSTERAKER, M. C. Measuring motivation in a learning organization. **Journal of Workplace Learning**, v. 11, n. 2, p. 73–77, 1999.

OTT, R. L.; LONGNECKER, M. **An introduction to statistical methods and data analysis**. 7. ed. Boston: Cengage Learning, 2016.

ÖZPEHLIVAN, M.; ACAR, A. Z. Assessment of a multidimensional job satisfaction instrument. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 210, p. 283–290, 2015.

PAILLÉ, P. Organizational citizenship behaviour and employee retention: how important are turnover cognitions? **International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 4, p. 768–790, 2013.

PANCASILA, I.; HARYONO, S.; SULISTYO, B. A. Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: evidence from Indonesia. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 6, p. 387–397, 2020.

PANDEY, J.; GUPTA, M.; HASSAN, Y. Intrapreneurship to engage employees: role of psychological capital. **Management Decision**, 2020.

PANDITA, D.; RAY, S. Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. **Industrial and Commercial Training**, v. 50, n. 4, p. 185–199, 2018.

PARK, J.; GURSOY, D. Generation effect on the relationship between work engagement, satisfaction, and turnover intention among US hotel employees. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 4, p. 1195–1202, 2012.

PHAM, H. D. Impact of human resource management practices on enterprises' competitive advantages and business performance: evidence from telecommunication industry. **Management Science Letters**, v. 10, n. 4, p. 721–732, 2020.

PHAM, T.; HUANG, Y.; DO, M. The effect of critical work factors on job motivation and satisfaction: An empirical study from Vietnam. **Journal of Asian Finance**, v. 9, n. 1, p. 399–408, 2022.

PODGORODNICHENKO, N.; EDGAR, F.; MCANDREW, I. The role of HRM in developing sustainable organizations: contemporary challenges and contradictions. **Human Resource Management Review**, v. 30, n. 3, p. 1–19, 2019.

POTGIETER, I. L.; COETZEE, M.; FERREIRA, N. The role of career concerns and

workplace friendship in the job embeddedness–retention practices satisfaction link. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 44, p. 1–9, 2018.

QUINN, R. E.; SPREITZER, G. M. Seven questions every leader should consider. **Organizational Dynamics**, v. 26, n. 2, p. 37–49, 1997.

QUINN, R. P.; SHEPARD, L. J. **The 1972-73 quality of employment survey: descriptive statistics, with comparison data from the 1969-70 survey of working conditions**. [s.l.: s.n.].

RAHAMAN, A.; UDDIN, S. The effect of promotion and job trainin on job satisfaction of employees: An empirical study of the SME sector in Bangladesh. **Journal of Asian Finance**, v. 9, n. 2, p. 255–260, 2022.

RAJALINGAM, Y.; JAUHAR, J. A Study on the impact of empowerment on employee performance: the mediating role of appraisal. **International Journal of Liberal Arts and Social Science**, v. 3, n. 1, p. 92–104, 2015.

REICHHELD, F. F. Loyalty based management. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 2, p. 64–73, 1993.

RICE, R. W.; GENTILE, D. A.; MCFARLIN, D. B. Facet importance and job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n. 1, p. 31–39, 1991.

RICH, B. L.; LEPINE, J. A.; CRAWFORD, E. R. Job engagement: antecedents and effects on job performance. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 617–635, 2010.

RICHARD W. BRISLIN. **Back Translation for Cross-Cultural Research** **Journal of cross cultural psychology**, 1970.

RIZA, S. D.; GANZACH, Y.; LIU, Y. Time and job satisfaction: a longitudinal study of the differential roles of age and tenure. **Journal of Management**, v. 44, n. 7, p. 2558–2579, 2018.

ROESDIONO, E.; SAPTANDARI EP, P.; SUMINAR, D. R. Employee retention at ‘Precious’ English language course in Surabaya. **Masyarakat, Kebudayaan dan Politik**, v. 32, n. 1, p. 95, 2019.

SAKS, A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 7, p. 600–619, 2006.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, M. A. DOS; MELO, M. C. D. O. L.; BATINGA, G. L. Representatividade da mulher contadora em escritórios de contabilidade e a desigualdade de gênero na prática contábil: Uma questão ainda em debate? **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 16, n. 1, p. 148–163, 2021.

SARIDAKIS, G. et al. Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: an instrumental variable approach. **International Journal**

of **Human Resource Management**, v. 31, n. 13, p. 1739–1769, 2020.

SCHAUFELI, W. B. et al. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, n. 1, p. 71–92, 2002.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B.; SALANOVA, M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. **Educational and Psychological Measurement**, v. 66, n. 4, p. 701–716, 2006.

SCHERMULY, C. C. et al. Leadership styles and psychological empowerment: A meta-analysis. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 29, n. 2, p. 73–95, 2022.

SEIBERT, S. E.; WANG, G.; COURTRIGHT, S. H. Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 5, p. 981–1003, 2011.

SEPAHVAND, R.; KHODASHAHRI, R. B. Strategic human resource management practices and employee retention: A study of the moderating role of job engagement. **Iranian journal of Management Studies**, v. 14, n. 2, p. 437–468, 2021.

SERGIO, R. P.; RYLOVA, M. Employee engagement and empowerment as gateway towards retention: The case of Volkswagen group. **Journal of Eastern European and Central Asian Research**, v. 5, n. 2, 2018.

SHARMA, P.; KONG, T. T. C.; KINGSHOTT, R. P. J. Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance - exploring the focal role of employee well-being. **Journal of Service Management**, v. 27, n. 5, 2016.

SHIBITI, R. Public school teachers' satisfaction with retention factors in relation to work engagement. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 46, p. 1–9, 2020.

SINGH, A. Work engagement , affective commitment , and career satisfaction : the mediating role of knowledge sharing in context of SIEs. **Benchmarking: An international Journal**, v. Ahead of p, n. Ahead of print, 2022.

SINGH, R. et al. The role of big data and predictive analytics in the employee retention: a resource-based view. **International Journal of Manpower**, v. ahead-of-p, n. ahead-of-print, p. 1–37, 2022.

SLÅTTEN, T.; SVENSSON, G.; SVÆRI, S. Service quality and turnover intentions as perceived by employees: antecedents and consequences. **Personnel Review**, v. 40, n. 2, p. 205–221, 2011.

SMET, M. Professional development and teacher job satisfaction: Evidence from a multilevel model. **Mathematics**, v. 10, n. 1, 2022.

SMITH, C. K. et al. Supporting Public Health Employee Engagement and Retention: One U.S. National Center's Analysis and Approach. **Workplace Health and Safety**, v. 68, n. 8, p. 366–373, 2020.

SORIANO, A. et al. Mediating role of job satisfaction, affective well-being, and health in the relationship between indoor environment and absenteeism: work patterns matter! **Work**, v. 61, n. 2, p. 313–325, 2018.

SPECTOR, P. **Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences**. [s.l.] Sage, 1997.

SPECTOR, P. E. et al. Cross-national differences in relationships of work demands, job satisfaction, and turnover intentions with work-family conflict. **Personnel Psychology**, v. 60, n. 4, p. 805–835, 2007.

SPREITZER, G. M. Psychological, empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 5, p. 1442–1465, 1995.

STANTON, R. Communicating with Employees: Resisting the Stereotypes of Generational Cohorts in the Workplace. **IEEE Transactions on Professional Communication**, v. 60, n. 3, p. 256–272, 2017.

STEEL, R. P.; GRIFFETH, R. W.; HOM, P. W. Practical retention policy for the practical manager. **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 2, p. 149–162, 2002.

STEINDÓRSDÓTTIR, B. D.; NERSTAD, C. G. L.; MAGNÚSDÓTTIR, K. What makes employees stay? Mastery climate, psychological need satisfaction and on-the-job embeddedness. **Nordic Psychology**, p. 1–25, 2020.

SUN, L. Y. et al. Empowerment and creativity: a cross-level investigation. **Leadership Quarterly**, v. 23, n. 1, p. 55–65, 2012.

SUN, R.; WANG, W. Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. **Public Management Review**, v. 19, n. 8, p. 1124–1141, 2017.

SWANCOTT, L. J.; DAVIS, S. K. Service with a smile ? Engagement is a better predictor of job satisfaction than emotional intelligence. **Current Psychology**, n. 0123456789, 2022.

SYMITSIS, E. et al. Employee satisfaction and corporate performance in the UK. **SSRN Electronic Journal**, 2018.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics.pdf**. 6. ed. [s.l.] Pearson, 2013.

TAGHIZADEH, S. K. et al. Characteristics of organizational culture in stimulating service innovation and performance. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 38, n. 2, p. 224–238, 2019.

TAO, W. et al. Enhancing Employee Engagement via Leaders' Motivational Language in times of crisis: Perspectives from the COVID-19 outbreak. **Public Relations Review**, v. 48, n. 1, 2022.

TARIS, T. W.; VAN BEEK, I.; SCHAUFELI, W. B. The motivational make-up of

workaholism and work engagement: a longitudinal study on need satisfaction, motivation, and heavy work investment. **Frontiers in Psychology**, v. 11, n. June, 2020.

TEPAYAKUL, R.; RINTHAISONG, I. Job satisfaction and employee engagement among human resources staff of Thai private higher education institutions. **Journal of Behavioral Science**, v. 13, n. 2, p. 68–81, 2018.

TESI, A.; AIELLO, A.; GIANNETTI, E. The work-related well-being of social workers: framing job demands, psychological well-being, and work engagement. **Journal of Social Work**, v. 19, n. 1, p. 121–141, 2019.

THOMAS, K. W.; VELTHOUSE, B. A. Cognitive elements of empowerment: an “interpretative” model of intrinsic task motivation. **The Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 666–681, 1990.

TISU, L. et al. Personality characteristics, job performance and mental health the mediating role of work engagement. **Personality and Individual Differences**, v. 153, p. 1–6, 2020.

TRINCHERO, E.; BORGONOV, E.; FARR-WHARTON, B. Leader-member exchange, affective commitment, engagement, wellbeing, and intention to leave: public versus private sector Italian nurses. **Public Money & Management**, v. 34, n. 6, p. 381–388, 2014.

TSEOLE, T.; MARUTHA, N. S. A framework for knowledge retention to support business continuity in the cross-border mergers of the telecommunications industry in Lesotho. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. ahead-of-p, n. ahead-of-print, p. 1–16, 2022.

TYAGI, N. Aligning organizational culture to enhance managerial effectiveness of academic leaders: an interface for employee engagement and retention. **International Journal of Educational Management**, v. 35, n. 7, p. 1387–1404, 2021.

TZABBAR, D.; KEHOE, R. R. Can opportunity emerge from disarray? An examination of exploration and exploitation following star scientist turnover. **Journal of Management**, v. 40, n. 2, p. 449–482, 2014.

UKIL, M. I. The impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality: empirical evidence from financial enterprises in Bangladesh. **Business: Theory and Practice**, v. 17, n. 2, p. 178–189, 2016.

USMAN, M. et al. Fueling the intrapreneurial spirit: a closer look at how spiritual leadership motivates employee intrapreneurial behaviors. **Tourism Management**, v. 83, p. 1–13, 2021.

VAN DEN BROECK, A. et al. Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: the role of basic psychological need satisfaction. **Work and Stress**, v. 22, n. 3, p. 277–294, 2008.

VAN DEN HEUVEL, M.; DEMEROUTI, E.; BAKKER, A. B. How psychological resources facilitate adaptation to organizational change. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 23, n. 6, p. 847–858, 2014.

- VELDSMAN, D. The flow @ work model as a talent retention framework for the knowledge economy. In: COETZEE, M.; POTGIETER, I. L.; FERREIRA, N. (Eds.). . **Psychology of Retention: Theory, Research and Practice**. Switzerland: Springer International Publishing, 2018.
- VILLAJOS, E.; TORDERA, N.; PEIRÓ, J. M. Human resource practices, eudaimonic well-being, and creative performance: the mediating role of idiosyncratic deals for sustainable human resource management. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 24, 2019.
- WANG, G.; LEE, P. D. Psychological empowerment and job satisfaction: an analysis of interactive effects. **Group and Organization Management**, v. 34, n. 3, p. 271–296, 2009.
- WANG, Q.; WANG, C. Reducing turnover intention: perceived organizational support for frontline employees. **Frontiers of Business Research in China**, v. 14, n. 1, p. 1–16, 2020.
- WEFALD, A. J.; DOWNEY, R. G. Construct dimensionality of engagement and its relation with satisfaction. **The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied**, v. 143, n. 1, p. 91–112, 2010.
- WHEST, S. G.; FINCH, J. F.; CURRAN, P. J. Structural equation modeling with nonnormal variables. In: HOYLE, R. (Ed.). . **Structural equation modeling: concepts, issues, and applications**. [s.l.] SAGE Publications Inc., 1995. p. 56–75.
- WILKINSON, A. Empowerment: Theory and practice. **Personnel Review**, v. 27, n. 1, p. 40–56, 1998.
- WILSON, M. S.; CHAUDHRY, A. Can empowerment and organizational support for development stem turnover? It depends on power distance. **South Asian Journal of Human Resource Management**, v. 4, n. 1, p. 72–95, 2017.
- WINGERDEN, J. VAN; BAKKER, A. B.; DERKS, D. A test of a job demands-resources intervention. **Journal of Managerial Psychology**, v. 31, n. 3, p. 686–701, 2016.
- WINTERS, N. The relationship between personality characteristics, tenure, and intent to leave among emergency nurses. **Journal of Emergency Nursing**, v. 45, n. 3, p. 265–272, 2019.
- WIRTZ, J.; LOVELOCK, C. **Services marketing: people, technology and strategy**. 8. ed. Hackensack: World Scientific Publishing, 2016.
- YANG, S. B.; LEE, K. H. Linking empowerment and job enrichment to turnover intention: the influence of job satisfaction. **International Review of Public Administration**, v. 14, n. 2, p. 13–24, 2009.
- YANG, J. TE; WAN, C. S.; FU, Y. J. Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 3, p. 837–848, 2012.

YEE, R. W. Y.; YEUNG, A. C. L.; CHENG, T. C. E. The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 5, p. 651–668, 2008.

ZACHER, H.; RUDOLPH, C. W. Researching employee experiences and behavior in times of crisis: Theoretical and methodological considerations and implications for human resource management. **German Journal of Human Resource Management**, v. 36, n. 1, p. 6–31, 2022.

ZIEGLER, R.; HAGEN, B.; DIEHL, M. Relationship between job satisfaction and job performance: job ambivalence as a moderator. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 42, n. 8, p. 2019–2040, 2012.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Prezado(a) Senhor(a):

Considerando a sua experiência em relação ao seu atual trabalho, favor avaliar as afirmativas, assinalando um número entre **1. Discordo Totalmente** e **7. Concordo Totalmente**, que melhor represente sua percepção.

	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
1. No meu trabalho, sinto uma explosão de energia	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
2. No meu trabalho, me sinto forte e vigoroso	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
3. Quando eu acordo, tenho vontade de ir trabalhar.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
4. Estou entusiasmado com meu trabalho	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
5. Meu trabalho me inspira	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
6. Tenho orgulho do trabalho que faço	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
7. Eu me sinto feliz quando estou trabalhando muito	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
8. Estou imerso no meu trabalho	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
9. Eu me sinto motivado quando estou trabalhando	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
10. O trabalho que faço é muito importante para mim	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
11. Minhas atividades de trabalho são pessoalmente significativas para mim	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
12. O trabalho que faço é significativo para mim	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
13. Estou confiante sobre minha capacidade de fazer meu trabalho	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
14. Estou seguro de minhas capacidades para realizar minhas atividades de trabalho	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
15. Eu domino as habilidades necessárias para o meu trabalho	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
16. Tenho autonomia para determinar como faço meu trabalho	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
17. Eu posso decidir sozinho como fazer meu trabalho	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
18. Tenho uma oportunidade considerável de independência e liberdade na maneira como faço meu trabalho	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
19. Meu impacto sobre o que acontece em meu setor é grande	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
20. Tenho muito controle sobre o que acontece em meu setor	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
21. Tenho influência significativa sobre o que acontece no meu setor	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
22. Me sinto satisfeito com meu trabalho	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
23. Se eu fosse livre para aceitar qualquer tipo de trabalho que desejasse, escolheria o atual trabalho	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
24. Sabendo o que sei atualmente, aceitaria sem hesitação o emprego atual	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
25. O meu trabalho atual corresponde ao tipo de trabalho que eu queria quando aceitei o emprego	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
26. Eu recomendaria a empresa em que trabalho para um bom amigo que está interessado em um emprego como o meu	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
31. Dentro desta empresa meu trabalho me dá satisfação	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
32. Se eu desejasse fazer outro trabalho ou função, primeiro veria se há possibilidade de fazer isso dentro da empresa em que trabalho atualmente	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
33. Eu vejo um futuro para mim dentro desta empresa	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
34. Se depender de mim, com certeza estarei trabalhando para esta empresa nos próximos cinco anos	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
35. O trabalho que estou fazendo é muito importante para mim	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
36. Eu amo trabalhar para esta empresa	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
37. Pretendo, em um prazo de três anos, trabalhar em outra empresa	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
38. Eu já procurei emprego em outra empresa	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
39. Se eu recebesse uma oferta de emprego atraente de outra empresa, aceitaria o emprego	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	

Perfil do Respondente da Pesquisa

40. Gênero (sexo):

1. Feminino 2. Masculino 3. Outro 4. Prefiro não responder

41. Idade: _____ anos.

42. Escolaridade:

- | | |
|--|--|
| 1. <input type="checkbox"/> Primeiro grau incompleto | 5. <input type="checkbox"/> Superior incompleto |
| 2. <input type="checkbox"/> Primeiro grau completo | 6. <input type="checkbox"/> Superior completo |
| 3. <input type="checkbox"/> Segundo grau incompleto | 7. <input type="checkbox"/> Pós-graduação em andamento |
| 4. <input type="checkbox"/> Segundo grau completo | 8. <input type="checkbox"/> Pós-graduação concluída |

43. Renda Individual Mensal:

1. Até R\$ 2.090,00
2. De R\$ 2.091,00 até R\$ 3.135,00
3. De R\$ 3.136,00 até R\$ 5.225,00
4. De R\$ 5.226,00 até R\$ 10.450,00
5. De R\$ 10.451,00 até R\$ 20.900,00
6. Acima de R\$ 20.901,00

44. Tempo de trabalho na empresa atual: _____ anos.

45. Tempo de experiência na área: _____ anos.

Agradeço pela contribuição!