

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NO
ENGAGEMENT ORGANIZACIONAL E A QUALIDADE DA RELAÇÃO
LÍDER-MEMBRO COMO FACTOR DE MEDIAÇÃO: UM ESTUDO COM
TRABALHADORES TEMPORÁRIOS**

Paulo Tiago Marinheiro Ramos

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e
das Organizações)**

2010

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NO
ENGAGEMENT ORGANIZACIONAL E A QUALIDADE DA RELAÇÃO
LÍDER-MEMBRO COMO FACTOR DE MEDIAÇÃO: UM ESTUDO COM
TRABALHADORES TEMPORÁRIOS**

Paulo Tiago Marinheiro Ramos

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e
das Organizações)**

Dissertação orientada pelo Prof. Luís Curral

2010

AGRADECIMENTOS

Para a realização deste trabalho de final de curso, muito contribuíram algumas pessoas muito especiais a quem faço questão de agradecer.

Ao meu grupo de amigos da faculdade que me acompanhou ao longo destes 5 anos recheados de bons momentos.

Aos meus pais que sempre me apoiaram e me proporcionaram todas as condições possíveis e necessárias.

Ao meu padrinho e à minha tia sempre presentes e sempre disponíveis para me ajudar em todas as situações.

Ao Prof. Luís Curral pela paciência e pelo apoio que me deu quando podia e quando não podia.

E a ti claro, sem a qual, não tenho dúvidas, não tinha conseguido levar este trabalho até ao fim.

A todos, o meu agradecimento sincero.

ÍNDICE

Resumo.....	5
Abstract.....	5
Introdução.....	6
Trabalho Temporário.....	7
As Práticas de RH e o Engagement.....	8
O Engagement Organizacional.....	11
A Teoria da Troca Líder-Membro e as Práticas de RH.....	13
Método.....	15
Amostra.....	15
Procedimento.....	15
Medidas.....	16
Resultados.....	17
Discussão.....	21
Limitações do estudo e possíveis investigações futuras.....	24
Implicações Práticas.....	24
Bibliografia.....	26

RESUMO

O interesse pela Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente pelas suas práticas, tem uma longa tradição na comunidade científica. Esse interesse parece ter vindo a acentuar-se em virtude a actual situação económico-social. Numa altura em que o trabalho temporário nas empresas ganha cada vez mais expressão, torna-se fundamental perceber de que forma as práticas de RH poderão ter um impacto positivo neste tipo de trabalho em particular. Este estudo tem como principal objectivo analisar a influência das práticas de recursos humanos, nomeadamente a Formação Interna, Formação Externa e Avaliação de Desempenho no Engagement Organizacional (Vigor e Dedicção) dos trabalhadores temporários através da mediação da relação líder-membro (LMX). Para isso foi utilizada uma amostra de 300 colaboradores de duas organizações a actuar em ramos distintos. Os resultados apontam para uma influência positiva da Avaliação de Desempenho e da Formação Interna, e negativa no caso da Formação Externa, no Engagement Organizacional. Verifica-se ainda que a qualidade da relação líder-membro medeia totalmente a relação da Formação Interna e a relação da Avaliação de Desempenho com o Engagement.

Palavras-chave: engagement organizacional, praticas de recursos humanos, relação líder-membro (LMX)

ABSTRACT

Interest in Human Resource Management, in particular by its practices, has a long tradition in the scientific community. This interest seems to have been increasing due to the current socio-economic situation. At a time when the temporary work is gaining increasing expression, it becomes essential to understand how HR practices can have a positive impact particularly on this type of work. This study has as main objective to study the influence of human resource practices, including the Internal Training, External Training and Performance Evaluation in Organizational Engagement (Vigor and Dedication) of temporary workers through the mediation of leader-member exchange (LMX). For this, it was used a sample of 300 employees from two organizations acting in different business. The results indicate a positive influence of the Performance Evaluation and Internal Training, and negative in the case of External Training, in Organizational Engagement. There is still that quality of leader-member exchange totally mediates the relationship between Internal Training and Performance Evaluation with Engagement.

Key words: organizational engagement, HR practices, leader-member exchange

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a proporção de trabalhadores temporários nas organizações dos países industrializados tem aumentado em detrimento do número de trabalhadores efectivos. A contratação de trabalhadores externos tem-se revelado uma estratégia para a qual as práticas de recursos humanos convergem, a fim de promover a flexibilidade e a redução de custos. Muitas variedades de trabalho temporário ou “periférico” têm por isso sido desenvolvidas para permitir às empresas maior flexibilidade, e às pessoas mais opções de estilo de vida (Lawler, 1992, Meyer&Allen, 1997). Este tipo de trabalho é utilizado normalmente em situações de baixas prolongadas por parte dos trabalhadores efectivos, picos de trabalho ou projectos especiais. Independentemente dos motivos que levam as organizações a recorrer a trabalho temporário, e por uma questão de competitividade, é fundamental que as organizações mantenham níveis elevados de engagement¹ e de compromisso por parte destes colaboradores. Neste sentido, é fundamental que as práticas de recursos humanos estejam alinhadas com a estratégia da organização (Lawler, 1992, Meyer&Allen, 1997.) Contudo, o que se verifica muitas das vezes é uma diferença significativa entre as práticas de recursos humanos que as empresas afirmam introduzir e os impactos efectivos que estas práticas provocam. Exemplo disso, é o elevado número de empresas que diz ter realizado mudanças ao nível da higiene e segurança no trabalho, eventualmente motivadas pelas imposições legislativas, comparado com o número restrito de actividades desenvolvidas nesta área. O mesmo se verifica com as práticas introduzidas que são orientadas para o desenvolvimento de qualificações/competências, como o recrutamento e selecção e as políticas de formação profissional, bem como a divulgação de informação (comunicação). De facto, e no seguimento do que foi referido acima relativamente ao aumento do trabalho temporário, a redução nos efectivos parece constituir-se como a única excepção no que concerne as diferenças entre a implementação de práticas de gestão de recursos humanos e os impactos das mesmas (Parente et al., 2001).

Neste estudo procura-se perceber o impacto que as práticas de recursos humanos, nomeadamente a Avaliação de Desempenho, a Formação Interna e a Formação Externa, têm no engagement dos trabalhadores temporários. Para além disto, vai também ser testada a existência ou não de mediação do LMX nesta relação PRH – Engagement.

¹Por não haver uma tradução oficial do termo engagement em português, optei por utilizar o termo original em inglês.

Trabalho temporário

De algumas décadas a esta parte, o número de trabalhadores temporários tem vindo a aumentar exponencialmente, representando actualmente um segmento da força de trabalho em forte crescimento (Feldman, Doeringhaus & Turnley, 1995). Enquanto as organizações continuarem a promover o trabalho a curto prazo, os trabalhadores temporários vão continuar a ser, e serão cada vez mais, peças chave nas estratégias das empresas. No passado, as organizações recorriam a trabalhadores temporários para colmatar falhas em áreas de pouca responsabilidade e de baixa complexidade técnica. Nos dias de hoje, este tipo de trabalho aparece em posições de complexidade técnica considerável e há mesmo organizações a recorrer a trabalhadores temporários como parte integrante da sua estratégia competitiva (Burgess & Connell, 2006).

Para que tal seja possível, as organizações vêm-se obrigadas a recorrer ao sistema de outsourcing, o que fez aliás com que este se tenha tornado um dos pontos-chave ao nível da gestão de recursos humano, facto que se verifica através de uma enorme proliferação de contratos de trabalho temporário, ou também conhecido por trabalho contingente (Marler, Barringer e Milkovich, 2002). O Trabalho contingente não é mais do que uma relação contratual estabelecida com uma ou mais organizações especializadas nessa área que, por sua vez, têm uma relação comercial com uma organização cliente na qual e/ou para a qual os colaboradores exercem as suas funções.

Com o passar dos anos, este tipo de trabalho tem vindo a crescer imenso em todo o mundo, sendo que Portugal não é excepção. Este mesmo facto fez disparar não só o número de agências de trabalho temporário licenciadas pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional como também a taxa nacional de indivíduos que estabelecem contratos de trabalho por conta de outrem com uma duração limitada. Esta realidade só vem salientar a precariedade de emprego existente no País quando comparado com os restantes países da União Europeia (Chambel e Castanheira, 2007).

Até ao momento, grande parte das investigações realizadas no âmbito do trabalho temporário demonstrou que os trabalhadores temporários procuram este tipo de trabalho, de forma voluntária ou involuntária, devido aos níveis de satisfação que este lhes proporciona e que não conseguem encontrar em trabalhos com contrato efectivo (Gannon, 1984). As primeiras pesquisas envolvendo trabalhadores temporários consideravam que estes pertenciam a uma população homogénea (Gannon, 1984, Gannon & Braining, 1971). Contudo, pesquisas mais recentes apontam para a

necessidade de reconhecer os trabalhadores temporários como uma população heterogénea. Especificamente, os estudos concluíram que as razões relacionadas com a opção de procura de trabalho temporário estão dependentes de uma série de factores que condicionam essa opção (Carey & Hazelbaker, 1986; Howe, 1986; Polivka & Nardone, 1989). Aqueles que escolhem trabalho temporário fazem-no pela flexibilidade e liberdade que este tipo de trabalho lhes proporciona. São por isso trabalhadores temporários voluntários. Por outro lado, existem pessoas que preferem contratos efectivos porque se sentem forçados ou pressionados para tal. Este tipo de trabalhadores vêem normalmente o trabalho temporário como algo a evitar, no entanto, vêem-se obrigados a procurá-lo devido à falta de outras alternativas viáveis (Feldman et al. (1994).

As Práticas de RH e o Engagement

O interesse pelo tema da relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais tem uma longa tradição na comunidade científica (Cunha, 1999).

Cappelli (1999) esclarece que a investigação sobre a influência dos sistemas de organização do trabalho e das práticas de gestão de recursos humanos nos resultados das organizações tem uma longa tradição na área das Ciências Sociais, quer no âmbito da Psicologia das Organizações, quer no da Gestão. O autor adopta uma visão pluridisciplinar e considera a existência de três gerações de estudos sobre o tema. A primeira geração teve origem nos anos 20 com a revelação de que o desempenho individual e dos grupos pode ser aumentado por sistemas de gestão que reconhecem o papel da interacção social e o papel das normas do grupo de trabalho na moldagem dos comportamentos. Esta geração prosseguiu com os trabalhos do Tavistock no Reino Unido, tendo sido posteriormente alargados à Escandinávia. Esses estudos foram realizados no âmbito da abordagem sócio-técnica e demonstraram que o desempenho individual e de grupo pode ser aumentado através de sistemas de trabalho que articulam os subsistemas tecnológico e o social.

A segunda geração de estudos desenvolveu-se no âmbito da Psicologia das Organizações e focalizou-se no nível de análise individual, tendo a maioria utilizado as atitudes dos empregados, sobretudo a satisfação no trabalho, como variável critério. Cappelli considera que as conclusões desta geração de investigações vão no sentido de

estabelecer que os sistemas de organização do trabalho, que envolvem os trabalhadores nos processos de decisão, (e.g., McGregor, 1960) e funções cujo desenho contribui para a satisfação das necessidades de desenvolvimento destes (Herzberg, 1966; Hackman e Oldham, 1976) estão geralmente associados a atitudes de trabalho mais favoráveis, menor absentismo e menor rotatividade.

De acordo com os autores, a terceira geração de estudos, que teve origem a partir dos anos 80, desenvolveu-se no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos e caracterizou-se pela adoção, no estudo da relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais, do nível de análise organizacional.

Neste sentido, não se estranha que seja reconhecido, na comunidade empresarial, de modo generalizado, que as empresas confrontadas com um contexto competitivo (resultante da globalização, desregulamentação, aumento da concorrência, alterações do tipo de necessidades e do nível de exigências de clientes e de investidores) necessitem, para sobreviverem, de ter essa gestão estratégica de recursos humanos bem afinada e alinhada com os objectivos e estratégias globais da organização, nomeadamente no controlar de custos e de buscar sempre a inovação a nível de processos e de resultados. Face a este contexto, tem sido acentuada a importância de possuir recursos humanos competentes, motivados e capacitados para criarem soluções rápidas e adequadas a um mercado caracterizado pela complexidade e pelo dinamismo (Schuler, 1997). Acredita-se mesmo que o sucesso das empresas nos mercados hiper-competitivos actuais depende menos de vantagens associadas com economias de escala, tecnologia e acesso a capital e mais da inovação, velocidade e capacidade de adaptação, considerando que estas fontes de vantagens competitivas são largamente derivadas dos recursos humanos e das suas práticas (Pfeffer, 1998).

Todos estes estudos, preocupações e crenças sobre a GRH, e suas práticas inerentes, não pode ser dissociada dos estudos que revelam uma correlação forte entre o engagement organizacional e as práticas de RH (Passos et al.,1999), mais precisamente com o sistema de práticas de recursos humanos e não com uma ou outra prática em particular (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Becker & Gerhart, 1996; Lado e Wilson, 1994), enfatizando a importância do compromisso e do envolvimento (Walton, 1985; Lawler, 1992; Cotton, 1993) e das atitudes do trabalhador para com o trabalho e a organização (Meyer e Allen, 1997).

As práticas de RH utilizadas neste estudo foram a avaliação de desempenho (AV), a formação interna(FI) e a formação externa (FA). A AD pode ser definida como

a identificação e medição das acções que os colaboradores de uma organização realizaram durante determinado período, tendo como objectivo diagnosticar e analisar o desempenho individual e colectivo dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional (Souza, 2005). Além disso, fornece à GRH informações cruciais para tomadas de decisão acerca de salários, benefícios, promoções, demissões, formação e planeamento de carreira, proporcionando o crescimento e o desenvolvimento da pessoa avaliada (Souza, 2005). Este conceito, contudo, nem sempre foi assim. Há não muitos anos atrás, os indicadores de desempenho eram somente financeiros. Medir o desempenho organizacional através de indicadores somente financeiros causava diversas confusões, pois muitas vezes estes indicadores não reflectiam o real desempenho da organização (Mayfield, 1997). Por isso mesmo, medições e avaliações de desempenho através de indicadores financeiros foram gradualmente sendo substituídos por outros indicadores como a auto-avaliação, avaliação 360°, avaliação por objectivos, entre outras, sendo certo que desta forma ficou provado haver uma maior congruência entre o desempenho organizacional e os resultados da avaliação do mesmo (Gary, 2002). Se a avaliação de desempenho é sem dúvida uma das práticas de RH mais importantes para o sucesso das organizações, a formação não o é menos.

Nos dias que correm, já não restam dúvidas sobre a importância que a formação tem enquanto factor fundamental e por vezes decisivo para o sucesso das organizações. Existem dois tipos distintos de formação: a formação interna e a formação externa. A formação interna é normalmente planeada e organizada por alguém dentro da organização e tem como principais objectivos dotar o colaborador com conhecimentos e competências que lhe permitam progredir dentro da organização; por outro lado, a formação externa é normalmente realizada por um consultor externo à organização e tem como objectivo principal proporcionar ao colaborador desenvolvimento de competências que não estão necessariamente associadas com as tarefas que desempenha dentro da empresa. Podem sim ser úteis em situações de procura de emprego, mais do que para a progressão dentro da organização (Evans, 2001). A formação hoje em dia funciona para as empresas muito numa lógica de reter os seus talentos, isto porque as pessoas actualmente procuram empresas onde possam estar constantemente em aprendizagem e evolução. No novo paradigma organizacional, os líderes, os gestores e os directores terão de ser capazes de ajudar os seus subordinados a expandirem e melhorarem as suas capacidades, na certeza de que um indivíduo em constante

crescimento e desenvolvimento será sem dúvida uma mais-valia para a empresa e para a sociedade em geral (Mayfield, 1997).

A formação tem sem dúvida um papel preponderante na medida em que ajuda a melhorar e a actualizar constantemente competências adquiridas. Ainda mais se tivermos em conta a realidade em que vivemos hoje, onde saber fazer um pouco de tudo torna-se vital para obter sucesso. Uma formação que seja eficiente e pertinente pode sem dúvida capacitar os colaboradores com uma diversidade de competências que lhes permitam responder às mais diversas situações problemáticas que as suas funções exigem (Morikawa, 1995). A formação não deve contudo ser considerada como uma prática isolada de onde se esperam resultados rápidos, com impacto a curto-prazo. Deve sim ser muito bem pensada, preparada atempadamente e deve ir de encontro aos objectivos da organização (Evans, 2001).

O Engagement organizacional

O conceito de engagement tem sido alvo de muitos investigadores ao longo das últimas décadas. Cedo se percebeu que este era um tema com demasiada importância para as organizações, uma vez que as conclusões pareciam apontar para o facto dos recursos no trabalho, quando bem geridos, poderem funcionar como motivadores do engagement no trabalho, sendo a consequência disso trabalhadores com atitudes mais positivas em relação ao seu trabalho, apresentando uma boa saúde mental, assim como pareciam ter um melhor desempenho do que os restantes. Mais tarde, concluiu-se também que o engagement não seria restrito ao indivíduo, mas poderia “contagiar” outros colaboradores, levando ao que pode ser denominado engagement coletivo (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003).

Mas vamos por partes. Antes de mais, de um modo geral, o engagement pode ser definido como um estado positivo da mente, relacionado com o trabalho. Mais do que um estado momentâneo e específico, o engagement refere-se a um estado mais persistente e afetivo-cognitivo que não é focado num objecto, evento, indivíduo ou comportamento específico (Schaufeli, 2001). O engagement é caracterizado e medido por três grandes indicadores: vigor, dedicação e absorção.

O vigor caracteriza-se pelos altos níveis de energia e resiliência mental do colaborador enquanto trabalha, a vontade de investir no trabalho, e persistência em situações de dificuldade. A dedicação refere-se ao envolvimento no seu trabalho,

experienciando uma sensação de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. Por sua vez, a absorção é caracterizada como um estado de concentração e envolvimento no trabalho, causando na pessoa, por um lado, a sensação de que o tempo passa rapidamente, por outro, uma maior dificuldade em largar o seu trabalho (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002).

De um modo geral, o engagement é caracterizado pelos altos níveis de energia e forte identificação com seu trabalho. Resultados de pesquisas realizadas neste âmbito concluíram que mais do que eficácia, o engagement é caracterizado particularmente pela pessoa estar imersa e envolvida no seu trabalho – um estado que é denominado por absorção (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Estudos realizados mostraram que os trabalhadores com engagement são agentes activos, que tomam a iniciativa no trabalho e criam o seu próprio feedback positivo (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003).

Apesar de haver muita investigação sobre este tema, apresentar e lidar com as possíveis causas e consequências do engagement continua a não ser fácil na medida em que poucos estudos foram realizados nesse âmbito, e os que foram são de natureza transversal. Acredita-se que o engagement no trabalho possa estar relacionado com as características específicas de cada local de trabalho, como sendo a qualidade e quantidade de recursos disponíveis, apoio social dos colegas de trabalho, variedade de tarefas, autonomia no trabalho, relação com chefia (LMX) e com as práticas de recursos humanos, nomeadamente o feedback, avaliação de desempenho, coaching e formação (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2001, 2003; Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003; Schaufeli & Bakker, in press).

De acordo com este enquadramento teórico, esperamos encontrar neste estudo uma relação positiva entre as práticas de recursos humanos (AV, FI e FE) e o engagement (vigor e deicação). Formula-se então a seguinte hipótese:

H1: As Práticas de Recursos Humanos estão relacionadas positivamente com o engagement, isto é, com o vigor e dedicação.

A Teoria da troca Líder-Membro (LMX) e as práticas de RH

A liderança dentro de ambientes organizacionais tem mobilizado o interesse de inúmeros investigadores, interesse esse que se justifica pela importância que o assunto possui para a organização. Apesar dos esforços, a amplitude e a complexidade da liderança dentro do universo organizacional parece não ser ainda totalmente dominada e

compreendida. Torna-se portanto desafiador investigar a liderança organizacional a partir de vários níveis de análise.

Tradicionalmente, as abordagens teóricas sobre liderança podem ser divididas em três grupos distintos: as teorias que focam os traços e comportamento do líder, as teorias que focam os que são liderados, e as teorias que focam as situações e as contingências nas quais a liderança ocorre (Yukl, 2002). Para Graen e Graen (2002), o líder no exercício de influência sobre o seu “súbdito”, é acima de tudo um professor que através da sua técnica e dos seus conhecimentos desenvolve as capacidades do seu aluno. Este por sua vez, com a aquisição de competências decorrentes da influência recebida, reforça as acções do seu líder e a sua própria aprendizagem (Santos, 2001). Várias teorias e/ou abordagens permitem pesquisas sobre liderança tendo como fundo este paradigma teórico. A Teoria da Troca Líder Membro (LMX) é uma delas.

A LMX foi desenvolvida por Dansreau, Caschman e Graen (1973) e segundo estes autores, a liderança baseia-se numa parceria entre chefia e subordinado em que existe um conjunto de benefícios materiais e recompensas psicológicas, fornecidos pela chefia ou supervisor ao seu subordinado, e que supõem da parte deste último empenho e experiência nas tarefas que realiza, isto é, líder e membro tornam-se parceiros para alcançar resultados favoráveis às interações e às organizações. O líder fornece mais informações ao membro, delega mais poderes e autoridade, aumenta a sua participação em tomadas de decisão, dá aumentos e prémios especiais, entre outros benefícios. Em contrapartida, os membros liderados assumem maiores obrigações, trabalham efectivamente mais, demonstram um grau de comprometimento mais elevado com as tarefas e acabam por ser mais leais aos seus líderes, partilhando com eles tarefas e responsabilidades (Dansreau; Graen; Haga, 1975). Para a LMX, a parceria pode ser concebida em termos de um processo de influência mútua, multidimensional, baseada em trocas sociais como afecto, lealdade, contribuição e respeito profissional (Liden & Maslyn, 1998).

Referindo-se essencialmente ao conjunto de trocas relacionais de elevada qualidade (Graen, 1976), a LMX é caracterizada pela existência de ligações mútuas, lealdade, respeito profissional e comportamentos que visam contribuir para alcançar objectivos comuns (Erdogan, Kraimer, & Linden, 2002).

Como foi sugerido por Howell e Shamir (2005), o modelo conceptual que enquadra a LMX revela que as chefias diferenciam os subordinados no que respeita ao suporte, autonomia e oportunidades de crescimento profissional. Neste sentido, relações de

elevada qualidade promovem um tratamento preferencial, maior autonomia e consequentemente maior satisfação com o trabalho.

Ao longo dos anos, os pesquisadores reuniram um impressionante corpo de pesquisa empírica que mostra uma relação entre as percepções LMX dos trabalhadores e as suas atitudes comportamentais em função das práticas de RH (Gerstner & Day, 1997). Experiências de liderança positivas e grandes expectativas parecem estar associadas com comportamentos positivos por parte do líder no sentido de atribuir aos seus subordinados tarefas mais complexas e desafiadoras, na atribuição de recompensas mais elevadas e de um feedback construtivo. Para além disto, pesquisas realizadas sobre LMX demonstraram que qualidade da relação entre chefia e subordinado sofre grande influência do tipo e da qualidade das práticas de RH (Rousseau & Frid, 2001).

De acordo com o enquadramento teórico esperamos encontrar uma relação positiva entre a qualidade relação líder-membro e as práticas de RH. Formula-se então a seguinte hipótese:

H2: As práticas de Recursos Humanos influenciam positivamente a qualidade da relação líder-membro (LMX).

Como referi no início, vai também ser testada a existência de mediação do LMX entre as práticas de RH e o engagement. Formula-se então a terceira e última hipótese:

H3: A relação entre práticas de recursos humanos e engagement é mediada pela qualidade da relação líder-membro (LMX).

MÉTODO

Amostra

O presente estudo abrangeu uma amostra recolhida em duas organizações distintas, uma de natureza multinacional que se divide em 3 grandes sectores, industria, saúde e energia (empresa A) e outra de natureza nacional cuja actividade é a distribuição farmacêutica (organização B). O número de participantes foi de 300 colaboradores, (255 do sexo masculino e 55 do sexo feminino, com uma média de idades de 41,30 anos). Na empresa A, as funções desempenhadas são de um nível técnico e especializado, típico de fábrica. Na empresa B, as funções são caracterizadas por um nível de qualificação mais baixa, típicas de armazém.

Procedimento

A amostra utilizada neste estudo foi conseguida depois de vários contactos com os directores de Recursos Humanos de cada uma das empresas. Depois de autorizada a aplicação do questionário, foram definidas e comunicadas as datas para a sua aplicação. Foi comunicado aos colaboradores que todo o processo seria confidencial e que eram livres de responder ou não ao questionário. Foi também decidido que o preenchimento do mesmo poderia ser feito durante horário laboral. Existiu sempre a preocupação de fazer uma comunicação constante sobre todo o desenrolar do processo e dos passos que se iriam dar a seguir, pois a existência de dúvidas por parte dos colaboradores seria factor de “não participação”. Desta forma, tendo eles sido devidamente informados sobre a importância das suas respostas e do impacto directo que os resultados poderiam ter no seu trabalho, houve uma forte adesão voluntária por parte destes no momento de responder.

Na empresa A, foi comunicado aos colaboradores que os questionários iriam ser colocados num local estratégico na fábrica. Junto desse local foi colocado um LCD onde era emitido um texto que contextualizava o estudo e alertava para a importância de participarem. Na empresa B o questionário foi respondido em sala, acompanhados por um responsável disponível para responder a questões ou esclarecer quaisquer dúvidas que pudessem surgir.

Medidas

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

O questionário para medir as práticas de recursos humanos é resultado de uma adaptação por Chambel e colaboradores para um projecto de investigação sobre trabalhadores temporários (Chambel et al., 2009). É constituído por 18 itens e avalia em que medida os colaboradores percebem o cumprimento das práticas de recursos humanos por parte da empresa em relação a si. Neste estudo foram utilizados apenas 12 itens que correspondem às 3 práticas de recursos humanos consideradas (4 itens por cada uma) Avaliação de Desempenho (AD), Formação Interna (FI) e Formação Externa (FE). Como exemplo de itens, temos, por exemplo, da AD “O meu superior hierárquico comunica-me os objectivos que devo alcançar na realização do meu trabalho”; da FI “Com a formação/experiência que tenho recebido facilitaria a minha adaptação a outro trabalho nesta empresa se fosse preciso”; por último, da FE “Com a formação/experiência que tenho recebido conseguirei arranjar um trabalho melhor noutra empresa”. As variáveis apresentam os seguintes alfa de Cronbach: AD (0.74), FI (0.87) e FE (0.83).

As respostas dos participantes foram dadas numa escala de 5 pontos, que variam desde 1= “*Discordo totalmente*”, até 5= “*Concordo Totalmente*”.

Qualidade da relação líder-membro (LMX)

Para medir a qualidade da relação líder-membro foram utilizados 5 itens adaptados de um questionário desenvolvido por Scandura e Graen (1984). Como exemplos de itens “ O meu supervisor reconhece o meu potencial”; “se realmente precisar sei que o meu supervisor tomará a iniciativa de me ajudar”. Os itens relativos ao LMX apresentam um alfa de Cronbach de 0.98.

As respostas dos participantes foram medidas através de uma escala de 7 pontos, em que 1 correspondia a *Discordo Totalmente*, e 7 a *Concordo Totalmente*.

Engagement

O engagement foi medido através de um questionário desenvolvido por Schaufeli (2002), Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Neste questionário, constituído por 33 itens, estão incluídos os três aspectos constituintes do engagement no trabalho: vigor, dedicação e absorção. Para este estudo apenas foram utilizados 2 primeiros indicadores do engagement, tendo por isso sido utilizados 7 itens para o vigor e 5 itens para a dedicação, num total de 12 itens. As variáveis apresentam um alfa de Cronbach de 0.95 e 0.91 respectivamente. Para o vigor, foram utilizados itens como “No meu trabalho sinto-me forte e com vigor”; para a dedicação “Esqueço tudo à minha volta quando estou a trabalhar”.

As respostas dos participantes foram medidas através da utilização de uma escala com 7 pontos em que 0 correspondia a “*Nunca*” e 6 a “*Todos os Dias*”.

RESULTADOS

No quadro 1 é apresentada a estatística descritiva (médias, desvios-padrão e correlações de Perason) das variáveis consideradas.

Os resultados mostram que a “Avaliação de Desempenho “ está positiva e significativamente relacionada com a “Dedicação” ($r=.798$, $p<0.01$), com o Vigor ($r=.348$, $p<0.01$) e com o LMX ($r=.314$, $p<0.01$). É ainda possível verificar a existência de uma correlação positiva e significativa entre “Formação Interna” e “Formação Externa” ($r=.766$, $p<0.01$). Relativamente à “Formação Interna”, verifica-se a existência de uma correlação positiva significativa com a “Dedicação” ($r=.435$, $p<0.05$) e LMX ($r=.347$, $p<0.01$). Os resultados revelam ainda que o “Vigor” se correlaciona positiva e significativamente com o LMX ($r=.456$, $p<0.01$) e com a “Dedicação” ($r=.487$, $p<0.01$). Esta por sua vez, tem uma correlação positiva e significativa com o LMX ($r=.456$, $p<0.01$).

Quadro 1

Médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis (N=300)

Variável	Média	DP	1	2	3	4	5	6
1. Tempo na empresa	4.04	1.95	-					
2. AD	3.15	.75	.812**	-				
3. Formação EXT	3.34	.89	-.680**	.173*	-			
4. Formação Interna	3.50	.84	.521**	.284**	.766**	-		
5. Vigor	4.60	1.15	.832**	.348**	-.127	.152	-	
6. Dedicção	4.79	1.11	.798**	.314*	-.046	.435*	.487**	-
7. LMX	5.00	1.27	.869**	.463**	-.012	.347**	.456**	.456**

*p < 0.05. **p < 0.01

Teste de hipóteses

Para testar a 1ª hipótese, foram realizadas análises de regressões separadas para cada indicador de engagement (Vigor e Dedicção).

Os resultados da influência das práticas de RH, nomeadamente a avaliação de desempenho, a formação interna e a formação externa, na “Dedicção” e “Vigor” dos colaboradores são apresentados no quadro 2.

Hipótese 1: As Práticas de Recursos Humanos estão relacionadas positivamente com o engagement, isto é com o vigor e a dedicação.

Como se pode ver pelo quadro 2, existe influência positiva e significativa da “Formação Interna” ($p < 0.01$) e da “Avaliação de Desempenho” ($p < 0.01$) sobre a “Dedicção”. Já a “Formação Externa” tem uma influência positiva não significativa (n.s). Verifica-se também que as 3 variáveis tem uma influencia positiva no “Vigor”, sendo que a “Formação Interna” apresenta uma influencia positiva significativa ($p < 0.01$) tal como a “Avaliação de Desempenho” ($p < 0.05$), e a “Formação Externa” apresenta também uma influência positiva mas não significativa (n.s).

A hipótese 1 propõe que as “Práticas de Recursos Humanos” influenciam positivamente o Engagement, que foi medido neste estudo através dos indicadores “Vigor” e “Dedicção”. Com base nos dados obtidos, as “PRH” influenciam

parcialmente ambos os indicadores. Face a estes dados, pode concluir-se que a H1 é parcialmente suportada pelos resultados.

A hipótese 2 considera que a qualidade líder membro está positivamente relacionada com as práticas de recursos humanos influenciando positivamente a dedicação.

Hipótese 2: As práticas de Recursos Humanos influenciam positivamente a qualidade da relação líder-membro (LMX).

Como se pode ver no quadro 2, a “Formação Interna” tem uma influência positiva significativa na qualidade da relação líder-membro ($p < 0.01$) tal como a “Avaliação de Desempenho” ($p < 0.01$). Já a “Formação Externa, apresenta uma influência negativa significativa sobre a qualidade desta mesma relação ($p < 0.01$). Face a estas evidências, conclui-se que a H2 é parcialmente suportada pelos resultados.

Quadro 2

Resultados da regressão hierárquica múltipla para o efeito das práticas de recursos humanos na Dedicação, Vigor, e LMX: coeficientes β , valores de R^2 adj e valores F.

	Dedicação	Vigor	LMX
	β	β	β
1. Variável Controlo			
Tempo na Empresa	.302**	.381**	.140
2. Praticas de Recursos Humanos			
Formação Interna	.391**	.344**	.580**
Formação Externa	.049	.189	-.465**
Avaliação de Desempenho	.226**	.128*	.305**
F	41.108	46.826	31.331
R² Ajustado	0.458	0.491	0.390

* $p < .05$ ** $p < .01$

A hipótese 3 propõe que a qualidade da relação Líder-Membro (LMX) actua como variável mediadora da relação entre as Práticas de RH e o Engagement.

Hipótese 3: A relação entre práticas de recursos humanos e engagement é mediada pela qualidade da relação líder-membro (LMX).

Para testar esta mediação foram introduzidas numa primeira fase todas as variáveis com excepção do LMX, que foi introduzido numa segunda fase de modo a ficar clara a sua influência junto das restantes variáveis. Como se pode ver no quadro 3, em relação à Dedicção, verifica-se que existe mediação total das variáveis “Avaliação de Desempenho”, que passou de influencia positiva e significativa ($p < 0.01$) para influencia positiva não significativa (n.s), sendo o valor do teste de sobel 2,1, e “Formação Interna” que passou da mesma condição ($p < 0.01$) para (n.s) com um valor no teste de sobel de 2,3. Quanto à Formação Externa, os dados apontam para a inexistência de mediação, sendo o valor do teste de sobel de 2,4. Relativamente ao Vigor, os dados apontam para a existência de mediação total da Avaliação de Desempenho, que tinha uma influencia positiva e significativa ($p < 0.01$) e passou a ter influencia negativa (n.s), e da Formação Interna, que tinha uma influência positiva significativa ($p < 0.01$) e deixou de ter (n.s). Quanto à “Formação Externa”, não existe mediação.

Face aos resultados obtidos, pode concluir-se que a H3 é parcialmente suportada.

Quadro 3

Resultados da regressão hierárquica múltipla para o efeito das práticas de recursos humanos no Engagement (Vigor e Dedicção): através do LMX enquanto factor de mediação: coeficientes β , valores de R^2 adj e valores F

	Dedicção		Vigor	
	1	2	1	2
	β	β	β	β
Variável Controlo				
Tempo na Organização	.302**	.244**	.381**	.316**
Praticas de Recursos Humanos				
Avaliação de Desempenho	.391**	.100	.344**	-.014
Formação Externa	.049	.242*	.189	.406**
Formação Interna	.226**	.150	.128*	.073
LMX	-	.414**	-	.466**
F	41.108	49.373	46.826	63.423
R^2 Ajustado	0.458	0.560	0.491	0.622

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

Discussão

O presente estudo pretendeu investigar a influência das práticas de recursos humanos no engagement bem como o papel mediador da qualidade da relação líder-membro (LMX) nessa relação nos trabalhadores temporários.

De um modo geral, todas as hipóteses foram parcialmente suportadas empiricamente.

Verificou-se que de facto as práticas de recursos humanos influenciam positivamente o engagement dos trabalhadores temporários, nomeadamente ao nível do vigor e da dedicação que estes demonstram no trabalho. Grande parte da literatura sobre o engagement organizacional aponta precisamente nesta direcção, e de facto faz sentido. As práticas de recursos humanos podem ser vistas por parte do colaborador como aquilo que ele representa para a sua chefia, para a sua equipa, para a sua organização. Analisando caso a caso, a formação é algo muito valorizado nas organizações de hoje em dia (Evans, 2001). Contudo, verificam-se diferenças entre a influência da formação interna e da formação externa.

Se um colaborador estiver constantemente a receber formação externa, ele pode perceber isso como sendo um sinal de que a empresa não conta totalmente com ele enquanto parte integrante da mesma, pois ele vê essa formação mais como algo que o pode ajudar no futuro a arranjar outro emprego do que algo que lhe permitirá manter-se em progressão no actual local de trabalho. Isto leva a que o colaborador não demonstre tanto vigor e dedicação no trabalho, pois acha que de uma maneira ou de outra, mais cedo ou mais tarde, pode ser dispensado. Daí que se verifique uma correlação negativa entre a formação externa o tempo na empresa, uma vez que esta prática, quando aplicada frequentemente, leva os colaboradores a abandonar a organização, o mesmo se passando relativamente ao vigor e à dedicação. A reforçar ainda esta ideia está ausência de influência significativa da formação externa quer em relação ao vigor quer à dedicação.

Por outro lado, a formação interna pode ser vista pelo colaborador por dois ângulos, ambos com o mesmo significado final. Por um lado, pode ser vista como uma recompensa intangível por este estar a fazer um bom trabalho; por outro lado, por este demonstrar à sua chefia que tem competência e potencial para fazer mais, tem a oportunidade, através de formação interna, de aumentar os seus conhecimentos e assim

progredir dentro da organização. Em ambos os casos, isto é percebido pelo colaborador como um sinal de que a chefia/organização estão satisfeitas com o seu trabalho e estão a apostar nele para progredir dentro da empresa. Nesta situação, os colaboradores tendem a esforça-se ainda mais, demonstrando vigor e dedicação no trabalho de modo a que as chefias continuem a apostar neles. A comprovar isto mesmo estão os valores da influência positiva e significativa que a formação interna apresenta relativamente à dedicação e ao vigor e uma correlação positiva quer com o tempo na empresa quer com a dedicação demonstrada por estes colaboradores.

Verificou-se também, como esperado, que as práticas de Recursos Humanos, nomeadamente a formação interna e a avaliação de desempenho influenciam positivamente a relação da qualidade líder-membro. Como se sabe da literatura sobre o tema, as chefias tendem a estabelecer relações com os seus subordinados, relações essas que não são sempre iguais (Dansreau, Caschman e Graen, 1973). Forma-se uma espécie de parceria onde se dá e se recebe algo em troca. Há líderes que delegam mais poder e autoridade, exigindo em troca também mais responsabilidade e capacidade para resolver situações complexas; há outros que delegam menos e esperam também menos em troca. Toda esta troca dá-se sobretudo ao nível das práticas de RH. Se o líder “dá” ao seu subordinado a oportunidade de este participar numa formação, obviamente que vai esperar em troca alguma mais-valia, por ex. o aumento da capacidade do colaborador em resolver um certo tipo de situação mais complexa. Da mesma forma, se numa avaliação de desempenho o líder ajuda o seu subordinado a perceber os pontos onde deve melhorar, através de um feedback construtivo, vai esperar que este faça algo para melhorar esses pontos fracos. Toda esta ligação é suportada pelos resultados pois todas as práticas de RH demonstraram ter uma influência significativa sobre a qualidade da relação líder-membro. Mas se a formação interna e a avaliação de desempenho demonstraram ter uma influência positiva significativa, a formação externa apresenta uma influência negativa significativa. Uma possível explicação para este resultado poderá ser o facto de o subordinado entender este tipo de formação como algo que lhe pode ser útil num possível cenário de desemprego e não como um meio de progressão na empresa ou sinal de aposta no seu trabalho. Do ponto de vista do líder, a explicação possível poderá ser o facto de este ter percebido que o subordinado não consegue corresponder ao esperado e como tal não poderá continuar a contar com ele muito mais tempo. Desta forma, procura ajudar o seu colaborador dotando-o de capacidades que lhe poderão ser mais úteis na procura de um novo trabalho. Este tipo de relação vai fazer

com que ambos dêem e esperem pouco um do outro, diminuindo a qualidade da relação líder-membro.

Foi também possível comprovar, ainda que parcialmente, que a relação da qualidade líder-membro medeia a influência das práticas, nomeadamente da formação interna e da avaliação de desempenho, sobre o engagement. Como já referi, as práticas de RH estão muito ligadas com a qualidade da relação líder-membro pois é, em grande parte, através delas que essa relação/parceria acontece. Ficou também claro que existe uma influência das práticas de RH com o engagement dos colaboradores, sobretudo ao nível do vigor e da dedicação. Neste sentido, parece obvio que se a qualidade da relação líder-membro for boa, a influência das práticas de recursos humanos no engagement tem um impacto e uma influência superiores do que se essa relação for negativa. Se existir uma boa parceria entre líder e membro, numa situação de avaliação de desempenho por exemplo, o líder vai apontar os pontos fracos do seu subordinado esperando dele ainda mais do que este já dá, isto por sua vez vai fazer com que este se demonstre ainda mais dedicação e vigor no trabalho, de modo a poder corresponder às expectativas do seu líder e em troca, receber ainda mais autonomia, tarefas de um nível superior de dificuldade e correspondente progressão na organização. Do mesmo modo, e em situação semelhante, o líder ao dar a oportunidade ao seu subordinado de este ter formação interna, vai esperar com certeza resultados em troca. O membro por sua vez, vai dedicar-se mais e esforçar-se mais por atingir os novos objectivos traçados pelo seu líder, aumentando os seus níveis de engagement. Estas duas situações são suportadas pelos resultados, uma vez que para ambos os indicadores, dedicação e vigor, tanto a avaliação de desempenho como a formação interna apresentam uma mediação total aquando da introdução da qualidade líder-membro na equação.

Relativamente à formação externa, não existe mediação por parte do LMX. Uma possível explicação para este resultado poderá ser o facto da qualidade da relação líder-membro, independentemente de ser boa ou má, não influenciar o modo como o colaborador age em função ter ou não este tipo de formação. Isto significa que mesmo que o colaborador até tenha uma boa relação com o seu chefe, o facto de ter formação externa não vai ter influência positiva no seu engagement.

Concluindo, com base nos resultados obtidos, pode afirmar-se que as práticas de recursos humanos influenciam de facto o engagement dos trabalhadores temporários, nomeadamente ao nível do vigor e da dedicação, e que existe uma influência clara das práticas de RH na qualidade da relação líder-membro (LMX). Foi também possível

constatar que existe uma mediação, ainda que parcial, do LMX na relação das práticas de RH com o engagement deste tipo de colaboradores.

Limitações do estudo e possíveis investigações futuras

Como em todas as investigações, também esta apresenta algumas limitações que devem ser referidas. Em primeiro lugar, estes resultados referem-se a apenas duas organizações, sendo por isso arriscado generaliza-los ao universo das organizações. No entanto, em investigações futuras, seria interessante realizar um estudo semelhante caso houvesse oportunidade de recolher dados em várias organizações. Em segundo lugar, estamos perante um estudo transversal, o que impossibilita desde logo conclusões precisas sobre as relações causais entre as variáveis. Seria portanto muito pertinente a realização de um estudo longitudinal com vários momentos de avaliação. Por fim, o facto de o estudo ter sido feito apenas com trabalhadores temporários impossibilita uma comparação, que seria com certeza interessante, com colaboradores em contrato efectivo. Fica portanto mais uma possibilidade em aberto, a de um estudo onde na amostra possam constar colaboradores efectivos e temporários, para assim poderem ser feitas comparações entre as duas classes e poder daí tirar ilações mais concretas sobre as diferenças que as variáveis em estudo, ou outras, causam em cada uma.

Implicações práticas

Em resumo, no mundo em que vivemos actualmente, a competitividade dentro do mundo das organizações é cada vez maior. Com as variações que se fazem sentir, as empresas têm de ser cada vez mais flexíveis e adaptáveis ao momento actual pelo qual estão a passar, seja ele de pico de trabalho, seja de período mais calmo. Para conseguirem esta flexibilidade, as organizações recorrem cada vez mais ao trabalho temporário, precisamente pela flexibilidade que este tipo de trabalho proporciona. Mas isso não é tudo. É fundamental que as organizações tenham colaboradores motivados, com elevados níveis de engagement, entenda-se, com elevados níveis de vigor e dedicação, que produzam com a qualidade e quantidade de acordo com o que a empresa necessita.

Este estudo ajudou a perceber exactamente de que forma as organizações poderão ter colaboradores mais satisfeitos, mais dedicados, mais esforçados e mais rentáveis. Ficou claro que uma aposta na formação interna faz com que os colaboradores temporários se sintam parte integrante da organização e se sintam mais valorizados. Isto faz com que se dediquem mais e se esforcem mais não só para continuarem a merecer esse reconhecimento mas também para que a empresa onde trabalham atinja resultados mais favoráveis e melhor relação custo - benefício. O mesmo acontece relativamente à avaliação de desempenho. Se o processo de avaliação de desempenho for bem gerido, com uma clara definição de objectivos, com uma avaliação justa e discutida e com um feedback construtivo, os trabalhadores temporários vão perceber melhor os seus pontos fracos, os seus pontos de melhoria, e o que devem fazer para os conseguirem ultrapassar e superar.

Outro aspecto que ficou bem vincado neste estudo foi o papel das chefias, sobretudo ao nível das relações que estabelecem com os seus subordinados. Viu-se que uma relação positiva pode influenciar positivamente o engagement dos colaboradores temporários, aumentando consequentemente o seu vigor e dedicação. Obviamente que isto só é possível se as práticas de recursos humanos estiverem alinhadas com os objectivos da organização, pois como se viu também, existe influência destas práticas no engagement. Contudo, cabe às chefias serem capazes, numa primeira fase, de perceberem quais as práticas mais adequadas a este tipo de trabalhadores, e numa segunda fase, de estabelecerem boas parcerias com os seus subordinados, mais do que isso até, cabe-lhes serem capazes de perceber em quem podem e devem delegar mais poder e autoridade, pois será em princípio desses que poderão esperar mais valor acrescentado em troca.

BIBLIOGRAFIA

Arthur, J . B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37:670-687

Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp.779-801.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Cappelli, P. (1999). *The new deal at work*. Boston: Harvard Business School press.

Chambel, M. J., e Castanheira, F. (2007). They don't want to be temporaries: similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 943-959.

Cotton, J.L. (1993). *Employee Involvement. Methods for improving performance and work attitudes*. London: Sage.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Janssen, P.P.M. & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 279-286.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.

Hackman, J. e Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 16, 250-279.

Herzberg, F. (1966), Work and the nature of man. Cleveland: World Publishing.

Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in charismatic leadership: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30, 96-112 ,

Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38, 635-672.

Feldman, D., Doeringhaus, H., Turnley, W. (1995). Employee reactions to temporary jobs. *Journal of Managerial Issues*, 7, 127-139

Gary, L. (2002). How to think about performance measures now. *Harvard Management Update*, v.7, issue 2, p.3-6.

.

Marler, J. H., Barringer, M. W., e Milkovich, G. T. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: words apart. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 425-453.

Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422

Mayfield, J. (1997). Economic value management. *Management Accounting: magazine for Chartered Management Accountants*, v.75, issue 8, p.32-35.

Lado, A A , Wilson, M. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competence based perspective. *Academy of Management Review*, v. 19, n.4, p 699-727.

Lawer, E.E., (1992). *The ultimate advantage. Creating the high-involvement organization*. S. Francisco: Jossey-Bass.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp 118-119.

Passos, A. e Caetano, A. (1999). *Determinantes do comportamento de cidadania organizacional*. Tese de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Parente, Cristina et al. (2001), “*Dinâmicas de Gestão de Recursos Humanos e Competitividade*”; IV Simpósio Português de Sociologia.

Pfeffer, J.(1998). Seven Practices of Successful Organizacions. *California Management*. V. 40, no. 2,

Rousseau, D.M., & Fried, Y. (2001). Location, location, location: Contextualizing organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 22(1), 1-13.

Salanova, M., Schaufeli, W.B., Llorens, S., Pieró, J.M., & Grau, R. (2001). Desde el 'burnout' al 'engagement': una nueva perspectiva [From burnout to engagement: A new perspective]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, 117-134.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (in press). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Van Rhenen, W. (2003): *Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?*

Shulder, R. S. & Jackson, S. E. (1987). Liking competitive advantage through human resource practices. *Human Resource Management*, 23, 241-255.

Walton, R. E (1985). From Control to Commitment in the Workplace. *Harvard Business Review*, n. 2.

Yukl, G. (1994). Leadership in organizations, 3rd ED. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.