

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O Impacto das Práticas de Monitorização do Supervisor no *Work*  
*Engagement* dos Colaboradores

João Olímpio Bettencourt Craveiro

Trabalho de projecto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre  
em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Prof. Doutora Susana Tavares, Professora Auxiliar,  
ISCTE-IUL

Setembro, 2011

## Índice

Resumo.....	iii
Abstract.....	iii
1. Introdução.....	1
1.1.A importância das práticas de monitorização.....	2
1.2.Consequências das práticas de monitorização no local de trabalho.....	11
1.3. A importância do <i>work engagement</i> .....	13
1.4. Como se desenvolve o <i>work engagement</i> .....	16
1.5. Processos psicológicos associados: o suporte organizacional percebido.....	17
2. Método.....	20
2.1. Participantes.....	20
2.2. Procedimento.....	20
2.3. Medidas.....	20
3. Resultados.....	22
4. Discussão.....	25
5. Referências Bibliográficas.....	29

## Resumo

O presente estudo explorou a relação entre as práticas de monitorização do supervisor (observação e perguntas) e o bem-estar dos colaboradores, através do *work engagement*, bem como o papel mediador do suporte organizacional percebido na predição desta relação. Foi proposto que as práticas de monitorização do supervisor podem levar ao aumento ou diminuição do *work engagement*, consoante sejam percebidas como uma exigência ou como um recurso do trabalho, respectivamente. Um estudo correlacional efectuado com 143 colaboradores de diferentes sectores de actividade mostrou que as práticas de monitorização do supervisor têm um impacto diferenciado no *work engagement*, sendo a observação a única que tem uma relação significativa com este. A análise do modelo Da regressão foi consistente com um modelo de mediação total, em que as práticas de monitorização via observação predizem o suporte organizacional percebido, que por sua vez prediz o *work engagement* dos colaboradores. São discutias as implicações do presente estudo, em conjunto com as limitações e as sugestões para investigações futuras.

Palavras-Chave: Práticas de monitorização do Supervisor, *Work engagement*, Suporte organizacional percebido

PsycINFO Classification Categories: 3600 Industrial & Organizational Psychology

## Abstract

The study examined the relationship between supervisory monitoring practices (observation and asking) and employee well-being conceptualized by work engagement, and de mediating role of perceived organizational support. The author proposed that supervisory monitoring practices may impact differently work engagement, as it is perceived as a work demand or resource. A correlational study with 143 employees showed that only supervisory monitoring practices that included observation predicted work engagement. Regression modeling analyses were consistent with a full mediation model in which supervisory monitoring practices via observation predict perceived organizational support, which in turn predicts work engagement. Implications of the study are discussed, toghether with limitations and suggestions for future research.

Keywords: Supervisory monitoring practices, *Work engagement*, Perceived organizational support

## 1. Introdução

A presente investigação aborda a temática das práticas monitorização no local de trabalho e o *work engagement* dos colaboradores.

O tópico da monitorização no local de trabalho tem sido debatido desde o início dos anos 80, quando o trabalho encomendado pelo *US Office of Technology Assessment* culminou num relatório – *The Electronic Supervisor: New Technologies, New Tensions* – publicado em 1987, que combinou perspectivas políticas, económicas, sociológicas e psicológicas acerca da monitorização no trabalho. Desde aí, os académicos interessados nesta respectiva disciplina do comportamento organizacional, iniciaram um número de projectos para medir o impacto da monitorização e para examinar os processos de poder e influência quando sob monitorização/vigilância. O interesse nesta temática ressurgiu mais recentemente como resultado das inovações tecnológicas que permitiram uma potenciação na capacidade do supervisor ou da organização seguir o comportamento e o desempenho dos seus colaboradores (U.S. House of Representatives, cit in. Stanton, 2000a, p.85). A falta de consenso quanto aos efeitos destas novas formas de monitorização na produtividade e no bem-estar dos colaboradores (Kidwell & Bennet, 1994), constitui a principal razão para o despoletar de investigação substancial neste nas práticas de monitorização em geral e neste tipo de monitorização específico (e.g. Aiello & Kolb, 1995; Smith, Carayon, Sanders, Lim & Legrande, 1992).

Nesse sentido, uma forma através da qual o impacto das práticas de monitorização no bem-estar dos colaboradores pode ser estudado, é através do *work engagement* dos colaboradores. O *work engagement* surge num contexto em que a corrente da psicologia organizacional positiva está progressivamente a ganhar força na comunidade científica. Esta corrente tem vindo a facilitar o reconhecimento dos aspectos positivos do trabalho. A este respeito, Turner, Barling e Zacharatos (2002, cit in Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008) argumentam que é tempo para alargar o campo de investigação e explorar os lados mais positivos do trabalho, de que faz parte o construto de *work engagement*, inicialmente desenvolvido por Kahn, em 1990. Macey & Schneider (2008) propõem o *work engagement* como um constructo abrangente que, por vezes, é utilizado para se referir traços de personalidade (*trait engagement* – e.g. personalidade proactiva), noutras situações é visto como estados psicológicos (*state engagement* – e.g. envolvimento), noutras ainda é conceptualizado como um

comportamento (*behavioral engagement* – e.g. comportamentos de cidadania organizacional).

Dado o facto que nunca foi antes estudada a relação entre estes dois promissores constructos, o presente estudo teve como objectivo da exploração da relação entre as práticas de monitorização do supervisor e o bem-estar do dos colaboradores, conceptualizado através do *work engagement*. É legítimo assumir que a presença de elevados níveis de *work engagement* é um bom indicativo de bem-estar no local de trabalho por diversas razões. Em primeiro lugar, a perspectiva dominante na literatura e aquela que é adoptada no presente estudo conceptualiza o *work engagement* como um constructo independente, associado a um estado psicológico positivo de bem-estar no trabalho. Desta forma, é visto como um estado afectivo-cognitivo positivo, associado ao emprego e ao posto de trabalho, conotando ou explicitamente indicando sentimentos de persistência, vigor, energia, dedicação, absorção, entusiasmo, alerta e orgulho. Em segundo lugar, este constructo revela ter uma associação positiva com uma grande diversidade de outros constructos também eles indicativos de bem-estar no local de trabalho (Halbesleben, 2010). O presente estudo procurou ainda explicar o processo através do qual esta relação se desenvolve, conceptualizando que o impacto das práticas de monitorização do supervisor no *work engagement* dos colaboradores depende da interpretação que os colaboradores fazem em relação às essas mesmas práticas.

### **1.1. A importância das práticas de monitorização no local de trabalho**

A monitorização é um termo aplicado a uma vasta gama de práticas no local de trabalho, que consistem na recolha de informação sobre o desempenho dos colaboradores nesse mesmo local de trabalho (Aiello & Svec, 1993; Komaki, Zlotnick & Jensen, 1986; Niehoff & Moorman, 1993). Numa perspectiva de integração, Stanton (2000a) avança com uma definição de monitorização que cobre a grande maioria das conceptualizações acerca deste constructo, a qual é adoptada no presente estudo: uma observação, exame e armazenamento de informação acerca dos comportamentos dos colaboradores relacionados com o trabalho, com o sem a assistência tecnológica.

No contexto de trabalho, a monitorização refere-se então, “*to management’s ability to monitor, record and track employee performance, behaviours and personal characteristics in real time (for example, Internet or telephone monitoring) or as part of broader organizational processes (for example, drug testing in recruitment)*” (Ball,

2010, p. 87). As aplicações das práticas de monitorização nas organizações funcionam, geralmente, como uma forma de controlar o acesso a diferentes níveis da hierarquia organizacional e à organização em si. Isto ocorre porque as organizações são hierarquias e as hierarquias funcionam com as posições super-ordenadas a monitorizarem e controlarem as posições mais baixas na hierarquia. Desde as primeiras teorias de gestão (voltando a Henri Fayol), o controlo e a monitorização têm sido compreendidos como sendo uma parte central da tarefa de gerir. Mais recentemente, a combinação das tecnologias disponíveis com uma cultura de gestão que enfatiza a medição e gestão individual, resultou numa extensão e intensificação da monitorização individual do desempenho, mais do que de um grupo, departamento ou unidade de negócio (Ball, 2010). Por implicação, a monitorização do desempenho é uma tarefa necessária e normal, sendo um elemento da vida de trabalho tomado como certo. Logo, os colaboradores esperam ver o seu desempenho revisto, os seus objectivos definidos e a informação obtida das suas actividades e paradeiro – devendo ser vista como uma boa prática de gestão.

Os termos “monitorização” e “vigilância” são frequentemente utilizados na literatura organizacional como sinónimos, pois ambos dizem respeito a práticas análogas, ambos com consequências positivas e negativas. No entanto é importante clarificar as diferenças destas duas práticas no local de trabalho, cujas conotações são distintas para as suas audiências (Agré, 1999; Sewel & Barker, 2006). Alguns autores descrevem a “vigilância” como representando um fenómeno opressivo e com conotação predominantemente negativa, cujo objecto de estudo constitui os fenómenos de natureza política e de resistência, originados por parte dos colaboradores (Ball, 2010). Já o termo “monitorização” (muitas vezes associado a observação directa por parte dos supervisores) é visto pela maioria dos autores como um fenómeno neutro, centrando-se o seu estudo na forma como as práticas de monitorização são utilizadas, em termos de eficácia e custos (Ball, 2010). Na presente investigação adoptámos o termo “práticas de monitorização”, por ir mais ao encontro dos objectivos do estudo.

Através de uma análise da investigação relativa às práticas de monitorização no local de trabalho, um aspecto que facilmente se destaca, é a multiplicidade de definições, de operacionalizações e de funções associadas a estas práticas, que variam de autor para autor.

A primeira grande divisão deste tipo de práticas refere-se à forma pela qual a monitorização se processa, observando-se que existem duas grandes categorias: as práticas de monitorização tradicional e as práticas de monitorização electrónica. O Quadro 1 ilustra as principais publicações científicas que foram realizadas no âmbito destas duas formas pelas quais as práticas de monitorização podem ser categorizadas:

Quadro 1: Formas de monitorização no local de trabalho

---

### Práticas de monitorização

---

Tradicionais	Belschak & Hartog (2009); Bogason (1998); Brewer (1995); Brewer & Ridgway (1998); Brewer, Wilson & Beck (1994); Conlon & Parks (1990); De Jong & Elfing (2011); Enzle & Anderson (1993); George & Zhou (2001); Griffith (1993a); Holman, Chissick & Totterdell (2002); Hoskisson, Castleton & Withers (2009); Jackson (1998); Jaeger (1982); Kirby & Davis (1998); Komaki (1986); Komaki, Desselles & Bowman (1989); Komaki, Zlotnick & Jensen (1986); Lance & Bennet (2000); Larson & Callahan (1990); Langfred (2004); McAllister (1995); Niehoff & Moorman (1993); Ouchi (1977); Ouchi (1979); Ouchi & Johnson (1978); Ouchi & Maguire (1975); Robertson & Anderson (1993); Robie & Ryan (1999); Schraw, Dunkle, Bendixen & Roedel (1995); Snyder (1974); Stanton (2000a); Stanton (2000b); Subašić et al. (2011); Tosi, Brownlee, Silva & Katz (2003); Welbourne, Balkin & Gomez-Mejia (1995); Zhou (2003)
Electrónicas	Aiello & Douthitt (2001); Aiello & Kolb (1995); Aiello & Svec (1993); Alder (1998); Alder & Ambrose (2005a); Alder & Ambrose (2005b); Alder & Tompkins (1997); Alge (2001); Amick & Smith (1992); Anderson & Oliver (1987); Ball (2001); Ball & Wilson (2000); Bates & Holton (1995); Chalykoff & Kochan (1989); Douthitt & Aiello (2001); Eddy, Stone & Stone-Romero (1999); George (1996); Griffith (1993a); Griffith (1993b); Henderson, Mahar, Saliba, Deane

---

& Napier (1998); Holman, Chissick & Totterdell (2002); Kidwell & Bennet (1994); Kolb & Aiello (1996); Kolb & Aiello (1997); McNall & Roch (2009); Nebeker & Tatum (1993); Ottensmeyer & Heroux (1991); Robie & Ryan (1999); Schmitz (2005); Simbulan (2004); Smith & Amick (1989); Smith, Carayon, Sanders, Lim & LeGrande (1992); Spitzmüller & Stanton (2006); Stanton (2000a); Stanton (2000b); Stanton & Barnes-Farrel (1996); Stanton & Weiss (2000); Susser (1988); Tabak & Smith (2005); Vorvoreanu & Botan (2000); Wells, Moorman & Werner (2007); Westin (1992); Zweig & Scott (2007);

---

As práticas de monitorização tradicional baseiam-se na presença de um observador humano. Esta tarefa é desempenhada, essencialmente, pelo supervisor, daí que seja notada pelos colaboradores e apresente limitações adjacentes ao processamento perceptivo (Stanton, 2000a). Dentro da categoria genérica de práticas de monitorização tradicional, podem ser incluídas um conjunto diversificado de formas pelas quais esta é realizada. A taxonomia de comportamentos de supervisão de Komaki, Zlotnick e Jensen (1986) identifica quatro: a) Amostragem de trabalho – observação directa ou inspecção do trabalho de um indivíduo; b) Análise de documentos de arquivo – consulta de arquivos pessoais e de relatórios de desempenho; c) Auto-relatos – obtenção de informação directamente da pessoa visada; d) Fontes secundárias – obtenção de informação via outros indivíduos. Existem ainda outros exemplos inseridos nesta categoria, como é o caso da aplicação da metodologia cliente-mistério ou da utilização de métodos mais arcaicos como a cronometragem, contagem e pesagem de *outputs* ou o pagamento por peça (Ball, 2010).

Já as práticas de monitorização electrónica envolvem um conjunto de técnicas assistidas por tecnologias e equipamentos electrónicos. Consequentemente, apresentam um conjunto de particularidades tais como a possibilidade de ocorrerem continuamente e poderem armazenar uma volumosa quantidade de informação sobre múltiplas dimensões do trabalho. Como este tipo de monitorização faz uso de maquinarias, não requer a presença de um observador humano, podendo ser ocultada dos colaboradores (Stanton, 2000a). Nesta categoria pode ser incluído um vasto conjunto de técnicas, das



quais se destacam (Ball, 2010; Schmitz, 1995): dispositivos de escuta telefónica (contagem de chamadas de telefone, observação de chamadas de telefone); sistemas de monitorização por computador (contagem do tempo de utilização de computador, monitorização de documentos/arquivos de computador); observação através de câmaras de vigilância; cartões e sensores para monitorizar localizações; telas de recursos de compartilhamento em rede; recrutamento electrónico.

Contudo estas duas formas de monitorização (tradicional e electrónica) apresentam pontos comuns. Ambos os tipos de monitorização podem ocorrer com ou sem o consentimento dos colaboradores, podem ocorrer intermitentemente ou regularmente, podem ser esperados ou vistos como uma surpresa e podem ser enquadrados, explicados e justificados (ou não) pela organização.

Enquanto as indústrias de *gambling*, *contact-centers*, retalho e logística são famosas pelo carácter extenso e exigente das técnicas que implementam, é no sector dos serviços (ainda algumas indústrias de fabrico e do sector primário) que se encontra a maior amplitude de técnicas utilizadas (Ball, 2010). Já a informação que é recolhida pode ser utilizada de diversos modos. Uma segunda grande divisão das práticas de monitorização no local de trabalho diz então respeito à função para a qual elas são utilizadas. O Quadro 2 ilustra os três principais focos para os quais as práticas de monitorização são utilizadas, bem como exemplos de práticas que se inserem em cada uma dessas três categorias:

Quadro 2: Amplitude de técnicas de monitorização utilizadas pela organização (adaptado de Regan, 1998)

---

### Práticas de monitorização

---

Centradas no Desempenho	no	• Outputs; conteúdos das chamadas telefónicas; controlo das comunicações (email e web)
Centradas nos Comportamentos	nos	• Monitorização coberta (Cliente-mistério); Biométrica; Testes de detecção de droga; Testes psicométricos; Localizadores (cartões, pagers, GPS)
Centradas nas Características Pessoais	nas	• Detectores de mentiras; Predisposição para riscos de saúde; Testes de gravidez; Testes genéticos: <i>Headhunting</i> ; E-recrutamento

---

As práticas de monitorização podem ser utilizadas para se retirarem conclusões acerca de aspectos relevantes para desempenho dos colaboradores, as quais têm implicações para o comportamento dos colaboradores no local de trabalho. Contudo, podem ser usadas para rastrear comportamentos de uma forma mais abrangente que podem incidir sobre outros aspectos menos relevantes para o desempenho, tendo implicações no estilo de vida dos colaboradores fora no local de trabalho. As práticas de monitorização podem ainda ter como objectivo a obtenção de dados pessoais dos colaboradores e das suas características pessoais. Tal pode ser feito através da monitorização por internet e email, do rastreamento de localizações, da biométrica e vigilância discreta, exemplos esses de áreas de crescente desenvolvimento (Ball, 2010).

Por último, as práticas de monitorização no local de trabalho pode ainda ser estudadas tendo em conta três grandes categorizações (Stanton, 2000a): 1) o contexto organizacional em que se enquadram as práticas de monitorização; 2) as características das práticas de monitorização; 3) as cognições associadas às práticas de monitorização. O Quadro 3 representa as dimensões inseridas em cada uma destas três categorizações, bem como uma ilustração de aspectos que foram anteriormente estudados em cada uma dessas dimensões:

Quadro 3: Contexto, Características e Cognições associadas às práticas de monitorização (retirado de Stanton, 2000a, pp.91-96)

<b>Práticas de monitorização</b>		
<b>Contexto</b>	Integração do Feedback	Grau em que os processos de monitorização estão ligados aos processos de avaliação e de feedback (Amick & Smith, 1992)
	Controlo do trabalho	Extensão em que os colaboradores controlam o horário, a ordem (etc.) da sua monitorização (Amick & Smith, 1992; Carayon, 1993)
	Exigências do trabalho	Sobrecarga de trabalho nas actividades monitorizadas (Carayon, 1993)
	Segurança do trabalho	Grau em que os colaboradores monitorizados não se sentem em risco de despedimento (Hales et al., 1994)

---

	Justificação	Grau em que os representantes da organização explicaram os propósitos das políticas e técnicas de monitorização (Stanton, 2000b)
	Consequências da monitorização	Resultados disciplinares, punitivos ou remediativos, resultantes da falha em corresponder aos critérios de desempenho da tarefa monitorizada (Nebeker & Tatum, 1993; Smith, Carayon, Sanders, Lim & LeGrande, 1992; U.S. Congress, Office of Technology Assessment, 1987)
	Clarividência dos critérios de monitorização	Adequação e clareza os critérios de pontuação do desempenho utilizados (Chalykoff & Kochan, 1989)
	Participação no desenho do sistema	Grau em que os colaboradores afectados pela monitorização têm/tiveram uma palavra a dizer no desenho, implementação ou uso do sistema (Amick & Smith, 1992; Pearson, 1991; Westin, 1992)
	Dificuldade dos critérios de desempenho	Grau em que os critérios de desempenho das actividades monitorizadas, é difícil de alcançar (Nebeker & Tatum, 1993; Smith et al., 1992)
	Permanência dos registos	Duração em que os registos da monitorização são mantidos em registos de colaboradores (Aiello & Kolb, 1995a; Cohen, 1979)
	Coesão/suporte do grupo de trabalho	Extensão em que os indivíduos monitorizados interagem e se identificam com os colegas que são similarmente monitorizados (Aiello & Kolb, 1995b)
<b>Características</b>	Controlabilidade	Grau em que o colaborador pode controlar o início ou <i>timing</i> da monitorização (Stanton

---

	& Barnes-Farrel, 1996)
Frequência	Com que frequência a monitorização ocorre, por unidade de tempo (Niehoff & Moorman, 1993)
Difusão	Se a monitorização é contínua ou intermitente (Aiello & Kolb, 1995a; Lund, 1992)
Beneficiário	Quem revê e faz julgamentos baseados nos dados gerados através da monitorização (Aiello & Kolb, 1995a)
Regularidade	Grau em que a monitorização ocorre em intervalos de tempo iguais
Fonte	Agente que realiza a monitorização – supervisor, próprio, etc. (Critchfield & Vargas, 1991)
Consideração da fonte	Comportamento de consideração por parte do supervisor que conduz a monitorização (Chalykof & Kochan, 1989)
Expertise da fonte	Expertise do supervisor que conduz a monitorização (Chalykof & Kochan, 1989; Stanton, 2000b)
Nível alvo	Se são indivíduos ou grupos de colaboradores que estão a ser monitorizados (Aiello & Kolb, 1995b; Brewer, 1995)
Tarefa alvo	Que tarefa ou tarefas são monitorizadas (Brewer, 1995; Komaki, Barwick & Scott, 1978; Larson & Callahan, 1990)
Aspecto da tarefa alvo	Quais os aspectos da tarefa que são monitorizados – qualidade ou quantidade, etc. (Brewer & Ridgway, 1998)
<b>Cognições</b>	Confiança atribuída Extensão em que os colaboradores acreditam que o seu supervisor permite que trabalhem sem coerção (Strickland, 1958)

---

---

Aprensão da avaliação	Extensão em que a monitorização de uma tarefa potencia a consciência da relação desempenho-recompensa (Brewer, 1995)
Justiça da monitorização	Grau em que os colaboradores avaliam as práticas de monitorização como afectando de forma razoável e apropriada (Niehoff & Morrman, 1993)
Invasividade da monitorização	Extensão em que os colaboradores percebem as práticas de monitorização como invadindo a sua privacidade (U.S. Congress, Office of Technology Assessment, 1987)
Satisfação com a monitorização	Avaliação generalizada (positiva ou negativa) das práticas de monitorização (Chalykoff & Kochan, 1989; Kidwell & Bennet, 1994)
Controlo pessoal percebido	Sentimento ou capacidade para modificar as características da monitorização ou eliminar a sua ocorrência (Smith et al., 1992; Stanton & Barnes-Farrel, 1996).
Prioridade de papéis	Importância relativa percebida dos diferentes aspectos do desempenho (e.g. qualidade vs. quantidade) (Brewer & Ridgway, 1998; Larson & Callahan, 1990)
Importância da tarefa	Grau percebido em que a organização ou o supervisor valoriza as diferentes tarefas & Brewer, 1995; Larson & Callahan, 1990)

---

Como é visível, existe uma grande diversidade de perspectivas pelas quais as práticas de monitorização no local de trabalho podem ser conceptualizadas, o que se reflecte na multiplicidade de definições, operacionalizações e funções associadas.

A presente investigação situa-se na exploração das consequências associadas às práticas de monitorização tradicional, nomeadamente às práticas de monitorização do

supervisor, bem como nas cognições a elas associadas, (conforme explicaremos em secção posterior). Serão consideradas no presente estudo práticas de monitorização centradas exclusivamente da obtenção de informação respectiva ao desempenho dos colaboradores.

## **1.2. Consequências das práticas monitorização o local de trabalho**

As práticas de monitorização no local de trabalho têm consequências para os colaboradores a vários níveis. Estas afectam, a título de exemplo, a cultura de trabalho, a criatividade, a motivação, a produtividade e o bem-estar (Ball, 2010). Chalykoff & Kochan (1989) argumentam a necessidade da adopção de uma perspectiva teórica que seja capaz de predizer as respostas individuais às estratégias de controlo, de que faz parte a monitorização dos colaboradores. Da análise da literatura empírica acerca das consequências das práticas de monitorização no local de trabalho, estas podem ser divididas em dois grandes blocos: 1) consequências no desempenho dos colaboradores; 2) consequências nas atitudes e no bem-estar dos colaboradores.

No que concerne às consequências para o desempenho e eficácia organizacionais, as práticas monitorização influenciam a quantidade de esforço que os colaboradores aplicam às diferentes tarefas (Brewer & Ridgway, 1998), promovem a optimização da estrutura organizacional (Eisenhardt, 1989), fomentam o bom trabalho em equipa (Dickinson, 1993, cit. in Stanton, 2000a), levam a uma maior eficácia da supervisão (Komaki, 1986), promovem a melhoria da eficiência e da produtividade da organização (Tucker, 1992; Nebekker & Tatum, 1993), levam ao desempenho de tarefas de forma mais rápida (Aiello & Kolb, 1995), bem como ao aumento da qualidade das interacções com os clientes e a um maior índice da satisfação por parte destes (Gerdelman, 1993). Ademais, as práticas de monitorização permitem uma melhoria na consistência, precisão, objectividade, clareza e consistência da medição do desempenho (Grant & Higgins, 1989), potenciando a precisão da avaliação, pelo facto de permitir aos supervisores a adopção de estratégias de busca de informações mais adequadas para a avaliação e pela redução da ocorrência de enviesamentos relacionados com a memória (Fenner, Lerch & Kulik, 1993). As práticas de monitorização permitem ainda uma maior coerência na ligação entre os sistemas de avaliação do desempenho e as respectivas recompensas que os colaboradores recebem, por parte da sua organização (Irving, Higgins & Safayeni, 1986). No entanto, evidência empírica contraditória sugere

que as práticas de monitorização podem levar tanto a resultados positivos como negativos, quer para os colaboradores, quer para a organização (Alder & Tompkins, 1997). A utilização de práticas de monitorização leva a uma erosão da cooperação e do trabalho em equipa, bem como ao facto de contribuir para que os colaboradores enfatizem a vertente da quantidade do trabalho produzido, sacrificando a qualidade do serviço prestado ao cliente (Grant, Higgins e Irving, 1988). A presença de *standards* de monitorização leva os colaboradores a terem a percepção de que não podem oferecer um serviço de alta qualidade, conforme desejariam (Aiello, 1993). Paralelamente, foi também verificado que colaboradores alvo de monitorização reportaram menores níveis de qualidade de trabalho, devido à sua pressão para trabalhar depressa (Ross, 1992). De acordo com a teoria da facilitação social, estas práticas afectam o desempenho de tarefas de forma diferente, constante se tratem de tarefas simples e bem aprendidas ou de tarefas complexas e novas para os colaboradores (Aiello & Kolb, 1995). Assim, o desempenho de tarefas simples tende a aumentar na presença de práticas de monitorização, ao passo que o desempenho de tarefas complexas diminui. No entanto, existem estudos que indicam para a ausência de um efeito negativo para o desempenho, mediante a presença de determinados factores contextuais e intrínsecos às próprias características da monitorização. A título de exemplo, a possibilidade de dar controlo ao colaborador em relação ao *timing* com que é feita a monitorização (Douthitt & Aiello, 2001). Já o facto de o feedback ser construtivo e de ser dado directamente pelo supervisor (em vez de ser através de computador) leva também a um maior desempenho dos colaboradores (Alder & Ambrose, 2005). As práticas de monitorização levam também a um aumento dos comportamentos extra-papel, quando existe controlo percebido sobre a recolha e tratamento dos dados e quando estes são legítimos e mantidos em privado (Alge, Ballinger, Tangirala, & Oakley, 2006). Da análise dos diversos estudos, conclui-se que não é claro se as práticas de monitorização levam ao aumento ou diminuição do desempenho dos colaboradores. A questão que se coloca é em que circunstâncias, a aplicação destas práticas afecta ou não negativamente o desempenho dos colaboradores, na medida em que estas práticas poderão levar a resultados positivos, se aplicadas correctamente.

As reacções dos colaboradores face à monitorização também deverão ser tidas em conta, na medida em que as organizações têm uma importante função de manter tanto a motivação como o bem-estar dos colaboradores. Por vezes, as práticas de

monitorização dos colaboradores são vistas como intensas, gerando resultados negativos para o bem-estar dos mesmos (Holman, Chissick & Totterdell, 2002). Num estudo efectuado em 49 empresas, observou-se que 81% dos colaboradores referiu que o uso de monitorização tornava o seu trabalho mais stressante (Ross, 1992). Paralelamente, colaboradores altamente monitorizados exibem maiores níveis de depressão, instabilidade, fadiga e raiva, relativamente àqueles que não são monitorizados (Nussbaum & duRivage, 1986). Colaboradores alvo de monitorização reportaram ainda maiores níveis de depressão, ansiedade extrema e dores de pulso, em comparação com aqueles que não são monitorizados (Smith, Saifort, Rogers e Legrande (1990). Um argumento adicional é o de que as práticas de monitorização dos colaboradores invadem a privacidade dos colaboradores. Claramente, a supervisão de actividades não relacionadas com o trabalho levanta questões éticas, pois pode fazer os colaboradores sentirem uma erosão da sua privacidade, bem como verem a sua dignidade a ser comprometida (Aiello, 1993). Contudo, é expectável que esse efeito deixe de existir quando as práticas de monitorização se centram exclusivamente no desempenho dos colaboradores. Adicionalmente, estudos indicam que estas práticas mostram influenciar positivamente a satisfação com o trabalho (Chalykoff & Kochan, 1989). Existe ainda evidência de que estas práticas podem levar a um incremento da produtividade sem que haja uma necessária diminuição da satisfação ou um aumento dos níveis de stress (Nebekker & Tatum, 1993). Além disso, a investigação não tem integrado novas medidas de bem-estar, das quais se destaca um constructo promissor que tem merecido especial atenção nos últimos anos – *Work Engagement*. Daí a pertinência da análise dessa relação.

### **1.3. A importância do *Work Engagement***

O *work engagement* é definido e operacionalizado por Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker (2002, p. 74) como um estado mental positivo, de realização, relacionado com o trabalho, que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Ou seja, no *work engagement*, existe um sentimento de realização (*fulfillment*) em contraste com o vazio que as pessoas sentem no *burnout*. O vigor caracteriza-se por elevados níveis de energia e resiliência psicológica enquanto se trabalha, a vontade para investir esforços no seu próprio trabalho e a persistência, mesmo face a adversidades. A dedicação relaciona-se como o envolvimento elevado do



indivíduo no seu trabalho, e em experienciar um sentido de significado, entusiasmo, orgulho e desafio. A absorção diz respeito à concentração plena e prazerosa no desempenho do seu trabalho. Mais do que um estado psicológico momentâneo e específico, o *work engagement* refere-se a um estado afectivo-cognitivo mais alargado e persistente no tempo, que não se centra num objecto, evento, indivíduo ou comportamento em particular.

A maioria dos estudos acerca do *work engagement* tem focado a identificação dos seus principais antecedentes (Macey & Schneider, 2008). Estes autores mencionam que o *work engagement* é, frequentemente, consequência de traços de personalidade positivos (e.g. afectividade positiva), de trabalho interessante (e.g. empregos desafiantes) ou de uma liderança inspiradora (e.g. liderança transformacional).

No entanto, a importância do estudo do *work engagement* deve-se, essencialmente, às consequências positivas por ele geradas, quer a curto (Sonnentag, 2003; Xanthopoulou Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009) quer a longo prazo (Mauno et al., 2007; Schaufeli et al., 2009). Dado que o *work engagement* é indicativo de elevados níveis de energia no local de trabalho, é esperado que esteja associado a elevados níveis de desempenho e saúde (Shiron, 2003; Shirom, 2010; Shiron, Toker, Berliner, Shapira & Melamed, 2006, 2008). Existem, portanto, dois grandes argumentos a esse respeito. Então, o primeiro relaciona-se com o facto de o *work engagement* estar associado a importantes resultados para a organização, em termos de desempenho e eficácia. O segundo argumento diz respeito à sua forte relação com o bem-estar dos colaboradores.

Existe uma crescente evidência que suporta a relação entre o *work engagement* dos colaboradores e importantes resultados organizacionais, incluindo aqueles que são baseados na eficácia/desempenho (Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Laschinger & Finegan, 2005; Laschinger & Leiter, 2006; Salanova et al., 2005; Schaufeli & Bakker, 2004). São quatro os argumentos nesse sentido (Bakker, Schaufeli, Leiter e Taris, 2008). Colaboradores com elevados níveis de *work engagement*: (a) experienciam regularmente emoções positivas, incluindo felicidade, alegria e entusiasmo, (b) experienciam maior saúde física e psicológica, (c) criam os seus próprios recursos pessoais e de trabalho e (d) transferem os seus níveis de *work engagement* para os outros. Enquanto emoções positivas ampliam o repertório de pensamento-acção, (Fredrickson, 2003), uma boa saúde facilita o desempenho porque permite que os

indivíduos o uso dos seus recursos físicos e mentais (*skills*, competências e conhecimentos). Adicionalmente, colaboradores que criam os seus próprios recursos, estão mais aptos a lidar com as exigências do seu trabalho e a alcançar os objectivos de trabalho (Bakker & Demerouti, 2007). Assim, o *work engagement* está relacionado com um maior desempenho dos colaboradores (Harter, Schmidt & Hayes, 2002), inclusivamente quando é avaliado pelo próprio, pelo supervisor e pelos colegas (Halbesleben & Wheeler, 2008) e nos médicos, em termos de reporte de menor quantidade de erros no atendimento de pacientes (Prins et al., 2009). O *work engagement* aumenta também a segurança no trabalho, a lealdade por parte dos consumidores (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002) e a implicação organizacional (Halbesleben, 2010), e diminui a intenção de saída por parte dos colaboradores (Halbesleben, 2010; Harter, Schmidt & Hayes, 2002). O *work engagement* medeia ainda o impacto dos recursos do trabalho no desempenho intra e extra-papel (Bakker & Bal, 2010; Rich & LePine, 2010; Xanthopoulou et al., 2008), dos recursos organizacionais na implicação organizacional (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2005), das características do trabalho na justiça procedimental, implicação organizacional, comportamentos de cidadania organizacional e intenções de saída (Saks, 2006), das exigências/recursos do trabalho e diferenças individuais na implicação organizacional e crenças de auto-eficácia (Richardson, Burke & Martinussen, 2006) e das práticas de *coaching* no retorno financeiro (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009).

Relativamente à relação do *work engagement* com o bem-estar dos colaboradores, esta afigura-se positiva, estando o *work engagement* positivamente associado a emoções positivas (Schaufeli & Van Rhenen, 2006), a atitudes positivas acerca do seu trabalho e ao sentimento de felicidade no desempenho das tarefas (Engelbrecht, 2006). O *work engagement* relaciona-se ainda a uma maior saúde física e mental (Halbesleben, 2010; Shirom, 2003), a menores queixas psicossomáticas, tais como dores de cabeça, problemas cardiovasculares e dores de estômago (Demerouti, Bakker, Jonge, Janssen & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004) e a uma maior saúde ocupacional (Bakker & Demerouti, 2008), inclusivamente quando esta é auto-avaliada (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006). Associa-se ainda a maior segurança no trabalho (menos acidentes, lesões, eventos adversos e comportamentos inseguros) (Nahrgang, Morgeson & Hofmann, 2011) e medeia o impacto das características do trabalho na justiça procedimental e na satisfação com o trabalho (Saks, 2006).

Em sùmula, existe evidência suficiente de que o *work engagement* é um constructo promissor, cuja presença nos colaboradores leva a interessantes resultados para os colaboradores e para as organizações nos quais laboram. Estes resultados referem-se tanto ao desempenho e eficácia, como a uma grande variedade de medidas de bem-estar, sendo legítimo assumir que a presença de elevados níveis de *work engagement* são um bom indicativo de bem-estar no local de trabalho.

#### **1.4. Como se desenvolve o Work Engagement**

O *work engagement* desenvolve-se através de um conjunto de processos que podem ser explicados à luz do Modelo das Exigências e dos Recursos (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti De Boer & Schaufeli, 2003; Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Demerouti et al., 2001). Segundo este modelo, o bem-estar dos colaboradores depende das características do ambiente de trabalho, existindo dois tipos de condições de trabalho que afectam o *work engagement*.

O primeiro conjunto de condições denomina-se de exigências do trabalho. As exigências do trabalho são aqueles aspectos físicos, sociais e organizacionais do trabalho que requerem permanentes esforços físicos ou psicológicos (cognitivos ou emocionais), por parte dos colaboradores e que estão associados a custos físicos e psicológicos. O segundo conjunto de condições denomina-se de recursos do trabalho. Estes representam aquelas condições físicas, psicológicas, sociais ou organizacionais que: 1) reduzem as exigências do trabalho e os custos a elas associados; 2) são funcionais no alcance dos objectivos de trabalho; 3) estimulam o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento (Demerouti et al., 2001). Em geral, as exigências e recursos estão negativamente relacionados pelo facto das exigências impedirem a mobilização de recursos no trabalho (Bakker, et al., 2003; Demerouti et al., 2001) e, ao invés, dos altos níveis de recursos do trabalho reduzirem as exigências do trabalho (Bakker et al., 2007).

A questão que se coloca é então saber se as práticas de monitorização do supervisor são vistas como exigências, ou antes como recursos do trabalho, sendo essa a principal questão que pretendemos responder com o presente estudo.

As exigências e os recursos do trabalho afectam o *work engagement* dos colaboradores através de dois processos psicológicos distintos: o Processo de Deterioração da Saúde (*Health Impairment*) e o Processo Motivacional, sendo o

segundo aquele que melhor explica o *work engagement*. Segundo o Processo de Deterioração da Saúde, a presença de exigências do trabalho (ex: sobrecarga de trabalho, exigências emocionais), sobretudo se forem crónicas, levam à exaustão dos recursos físicos e mentais dos colaboradores podendo levar a uma posterior situação de deterioração da energia (estado de exaustão) e a problemas de saúde (Bakker & Demerouti, 2007). Já de acordo com o Processo Motivacional, a presença de recursos do trabalho (ex: variedade da tarefa, oportunidades de aprendizagem, feedback do desempenho, suporte social por parte dos superiores) gera o aumento do *work engagement* (Bakker & Demerouti, 2007, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004) através da motivação intrínseca – satisfação de necessidades básicas como a autonomia, relacionamento e competências – e através de motivação extrínseca – alcance dos objectivos de trabalho (Bakker & Demerouti, 2008; Halbesleben, 2010; Schaufeli & Salanova, 2007). Logo, se as práticas de monitorização do supervisor forem interpretadas pelos colaboradores como um recurso do trabalho, é esperado que haja uma activação do Processo Motivacional, observando-se uma associação positiva entre as práticas de monitorização do supervisor e o *work engagement* dos colaboradores. Ao invés, se as práticas de monitorização do supervisor forem interpretadas como exigências do trabalho, é esperado que haja uma activação do Processo de Deterioração da Saúde, observando-se uma associação negativa ou não significativa entre as práticas de monitorização do supervisor e o *work engagement* dos colaboradores.

### **1.5. Processos psicológicos associados: o suporte organizacional percebido**

Quando se estuda o impacto de qualquer prática ou sistema organizacional no bem-estar dos colaboradores, um aspecto incontornável e que poderá afectar a ordem e força dessa desse mesmo efeito, relaciona-se com o modo como este é interpretado pelos colaboradores. A interpretação é vista como o processo pelo qual é atribuído um significado à informação e escolhida uma via de comportamento (Daft & Weick, 1984). Mesmo nos ambientes mais objectivos, os processos de interpretação existem.

Relativamente às diversas práticas de monitorização por parte do supervisor, a percepção do propósito para o qual elas são utilizadas, pode afectar as reacções e atitudes dos colaboradores em relação ao trabalho (Wells, Moorman & Werner, 2007). Os colaboradores esforçam-se para compreender estas práticas de monitorização nos seus próprios termos, bem como o que isso significa para o seu grupo de pares, chefias e

a organização como um todo. Chefias e colaboradores atribuem à monitorização do desempenho, significados diferentes em momentos diferentes (Sewell, 1998). A este respeito, tem-se verificado que quando as práticas de monitorização são vistas como uma oportunidade de desenvolvimento e não como punitivas/inibidoras de comportamentos futuros, estas são percebidas como mais justas e associadas a maiores níveis de satisfação com o trabalho, implicação organizacional e sentido de obrigação (Wells, Moorman & Werner, 2007), o mesmo acontecendo com o aumento do bem-estar dos agentes de serviço ao cliente em *call centres* (Holman, Chissick & Totterdell, 2002).

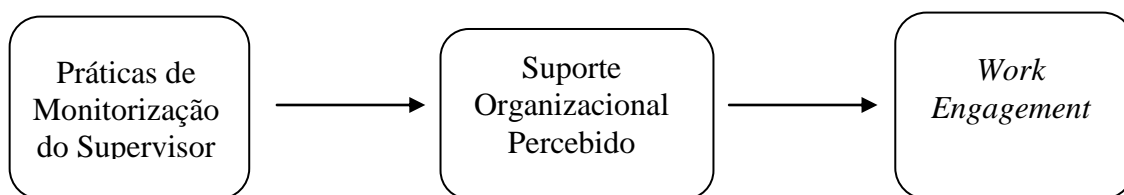
Dada esta importância atribuída ao papel dos supervisores na atribuição de sentido às práticas de monitorização, um processo através do qual estas práticas afectam o *work engagement* poderá ser através do suporte organizacional percebido. Este descreve as percepções que os colaboradores têm acerca da extensão em que a organização está disposta a recompensar o esforço dos colaboradores, com base na crença de que a organização valoriza as suas contribuições e preocupa-se com o seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986). É reconhecido o facto de que os sistemas de suporte social, em que existe contacto social entre os intervenientes organizacionais – como no caso da supervisão directa através da observação e do questionamento – têm um efeito directo sobre a percepção de bem-estar, protegendo o indivíduo de desordens físicas e psicológicas, e um efeito indirecto, através da redução do impacto destes stressores (e.g. House, Landis, & Umberson, 1988). O suporte organizacional diminui o impacto negativo das exigências do trabalho, tais como a falta de controlo percebido no trabalho (Van Yperen & Hagedoorn, 2003).

Desta forma, se as práticas de monitorização do supervisor – que observa e questiona o trabalho dos colaboradores – forem vistas como exigências do trabalho, espera-se que não estejam associadas ou que tenham uma associação negativa com o suporte organizacional percebido, o que levará a uma diminuição ou ausência de relação com o *work engagement* dos colaboradores. Já se estas práticas forem vistas como recursos do trabalho, espera-se que tenham uma associação positiva com o suporte organizacional percebido. Neste último caso, em que os colaboradores acreditem que a organização está preocupada com eles e com o seu bem-estar, estes estarão mais motivados a comprometerem-se com as suas obrigações para com a organização elevando os seus níveis de *work engagement*. Esta relação pode ser explicada pela

perspectiva da motivação intrínseca da teoria da auto-determinação (Deci & Ryan, 1985), em que contextos de trabalho que suportem a autonomia psicológica, a competência e a pertença, aumentam o bem-estar. Aqui, o contacto social apresenta-se como um aspecto da vida organizacional que disponibiliza um conjunto de recursos organizacionais associados, proporcionando suporte e satisfazendo as necessidades de pertença (Baumeister & Leary, 1995). Já na perspectiva da motivação extrínseca e de acordo com o modelo *Effort-Recovery* (Meijman & Mulder, 1998), ambientes de trabalho que oferecem recursos abundantes, promovem a oportunidade para dedicar esforços e habilidades pessoais na tarefa de trabalho. Em qualquer uma das circunstâncias, o suporte organizacional percebido através das práticas de observação directa do supervisor, seja por observação ou por questionamento, deverão afectar os níveis de *work engagement* dos colaboradores.

A nossa expectativa é então a de que a relação entre as práticas de monitorização do supervisor e o *work engagement* dos colaboradores depende do processo de interpretação dessas práticas, nomeadamente se são entendidas como uma manifestação do suporte organizacional percebido. Se assim for, a relação entre as práticas de monitorização do supervisor e o *work engagement* dos colaboradores é mediada pelo suporte organizacional percebido, como é ilustrado na Figura 1 que abaixo se apresenta:

Figura 1: Modelo proposto para os efeitos das Práticas de Monitorização do Supervisor no *Work Engagement* dos colaboradores



## 2. Método

### 2.1. Participantes

Amostra por conveniência, constituída por 143 participantes que cumprem dois requisitos, nomeadamente a) experiência profissional mínima de dois anos e b) trabalhar por conta de outrem. O conjunto dos 143 participantes que procederam ao preenchimento voluntário de uma questionário disponibilizado *on-line* tem idades compreendidas entre os 21 e os 66 anos ( $M = 36$ ,  $DP = 9,70$ ), 49,40% a pertencem ao sexo feminino e a maioria (57%) possui habilitações académicas entre a Licenciatura e o Mestrado, pertencentes a empresas públicas, privadas e/ou sem fins lucrativos conjunto diversificado de sectores de actividade.

### 2.2. Procedimento

O instrumento de recolha de dados do presente estudo foi construído através da utilização de escalas validadas empiricamente, que posteriormente foram traduzidas para a língua portuguesa. Este foi disponibilizado numa versão *online* inicial, através da utilização do software informático *Google Formulários*. Seguindo a recomendações de Hill e Hill (2000), procedeu-se à realização de um pré-teste ( $N=10$ ) a uma amostra aleatória de indivíduos, como o intuito de aferir a compreensão e dificuldade das instruções e dos itens. Tentou-se detectar, igualmente, a presença de eventuais erros de ortográfica ou de outro qualquer tipo. Após revisão, a versão final do questionário foi disponibilizada *online*, por um *link* dinamizado através de sites de redes sociais (*LinkedIn* e *Facebook*), que convidou os participantes a responderem a um questionário anónimo sobre “Bem-estar no Trabalho”. Os dados dos indivíduos que aceitaram participar no estudo, foram automaticamente armazenados num ficheiro em formato *Exel*, logo após a conclusão do preenchimento do questionário

### 2.3. Medidas

A escala de Práticas de Monitorização do Supervisor foi medida pela *Supervisory Monitoring Scale* (adaptado de Loughry & Tosi, 2008). A escala contém 7 itens. Todos os itens foram medidos numa escala de classificação de frequência tipo Likert de sete pontos, desde 1 (“Discordo Totalmente”) a 7 (“Concordo Totalmente”). Uma análise factorial exploratória (*varimax*) revelou uma estrutura bifactorial. O primeiro factor foi intitulado de *Práticas de Monitorização do Supervisor via*

*Observação* e é constituído por 4 itens com uma consistência interna de .93 (ex: “A sua chefia observa directamente o trabalho dos trabalhadores”). O segundo factor foi intitulado de *Práticas de Monitorização do Supervisor via Perguntas* e é constituído por 3 itens com uma consistência interna de .91 (e.g.: “A sua chefia pergunta aos trabalhadores quanto tempo vão demorar a completar a tarefa”). O primeiro factor (*Práticas de Monitorização do Supervisor via Observação*) explica 47,13% da variância, ao passo que o segundo factor (*Práticas de Monitorização do Supervisor via Perguntas*) explica 36,66% da variância.

A escala *Work Engagement* foi medida pela versão reduzida do *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* (Schaufeli & Bakker, 2003). A versão contém 9 itens, agrupados em três escalas: *Vigor* (três itens), *Dedicação* (três itens) e *Absorção* (três itens). Todos os itens foram medidos numa escala de classificação de frequência tipo *Likert* de sete pontos, desde 1 (“Discordo Totalmente”) a 7 (“Concordo Totalmente”). Uma análise factorial exploratória (*varimax*) revelou uma estrutura unifactorial (KMO=.939, Teste de Esfericidade de Bartlett  $\chi^2 = 1155.00$ , 36,  $p \leq .001$ ). Este factor, composto pelos 9 itens da escala, possui uma consistência interna de .95 (e.g.: “Eu estou entusiasmado com o meu trabalho”). Cumulativamente, esta solução factorial explica 72,14% da variância.

A escala de *Suporte Organizacional Percebido* foi medida pelo *Perceived Organizational Support Survey* (Eisenberger et. al, 1986). A escala contém 8 itens, 2 dos quais tiveram de ser invertidos (e.g.: “Esta organização, mesmo que eu fizesse o melhor trabalho possível, não iria reparar nisso”). Todos os itens foram medidos numa escala de classificação de frequência tipo *Likert* de sete pontos, desde 1 (“Discordo Totalmente”) a 7 (“Concordo Totalmente”). Uma análise factorial exploratória (*varimax*) revelou uma estrutura unifactorial (KMO=.932, Teste de Esfericidade de Bartlett  $\chi^2 = 1348.27$ , 28,  $p \leq .001$ ). Este factor, composto pelos 8 itens da escala, possui um alfa de .81. Cumulativamente, esta solução factorial explica 78,68% da variância.



### 3. Resultados

Numa primeira etapa da análise dos resultados, procedeu-se à verificação da relação entre as práticas de monitorização do supervisor via perguntas e o suporte organizacional percebido, bem como entre estas práticas e o *work engagement* dos colaboradores. Procedeu-se ainda à verificação da relação entre as práticas de monitorização do supervisor via observação e o suporte organizacional percebido, bem como entre estas práticas e o *work engagement* dos colaboradores. Para ambas as situações, analisou-se a matriz de correlação entre estas variáveis, no intuito de verificar se existiam associações estatisticamente significativas entre as variáveis.

O Quadro 4 apresenta as médias, desvios-padrão e correlações das variáveis do estudo:

Quadro 4

*Médias, Desvios-Padrão e Correlações*

Variáveis	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1. WENG	4.96	1.46	-							
2. Sup_monit_obs	4.69	1.37	.29**	-						
3. Sup_monit_perg	4.23	1.49	.07	.28**	-					
4. POS	4.24	1.22	.65**	.40**	.04	-				
5. Idade	36.42	9.70	.20*	-.01	-.10	.06	-			
6. Género	1.54	0.50	.16	.06	.02	.10	-.04	-		
7. Habilit.	7.40	2.14	-.21*	-.14	.05	-.25**	-.30**	.06	-	
8. Tipo de empresa	1.61	0.54	-.10	.05	.06	.14	-.44**	.03	.20*	-

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

Em primeiro lugar, não se verifica uma associação estatisticamente significativa entre as práticas de monitorização via perguntas e o suporte organizacional percebido. *work engagement* dos colaboradores ( $r = .07, p = .40$ ). Já as práticas de monitorização do supervisor via observação estão positivamente relacionadas com o *work engagement* dos colaboradores ( $r = .29, p \leq .01$ ) suporte a nossa expectativa de que as práticas de monitorização do supervisor estão positivamente relacionadas com o *work engagement* dos colaboradores. No entanto isso só é válido para as práticas de monitorização do supervisor via observação. Na medida em que as práticas de monitorização via

perguntas não estão relacionadas com o *work engagement*, não se prosseguiu com a sua análise.

Numa segunda etapa, procedeu-se à análise do modelo de mediação, em que se esperava que o suporte organizacional percebido mediasse a relação entre as práticas de monitorização do supervisor (via observação) e o *work engagement* dos colaboradores. De acordo com Baron e Kenny (1986), são necessárias três condições para que ocorra um processo de mediação. Em primeiro lugar, a variável preditora (práticas de monitorização do supervisor via observação) deverá estar relacionada com a variável mediadora (suporte organizacional percebido).

No quadro 5 apresentam-se os resultados da regressão do suporte organizacional percebido nas práticas de monitorização do supervisor.

Quadro 5

Regressão do suporte organizacional percebido nas práticas de monitorização do supervisor

Variáveis Predictoras	$\beta$	<i>P</i>
<i>Variáveis de controlo</i>		
Idade	.10	.26
Género	.09	.22
Habilit.	-.21	.01
Tipo de empresa	.20	.02
<i>Práticas de Monitorização</i>		
Sup_monit_obs	.35	.00
R <sup>2</sup> adj.	.21	

Variável critério: Suporte organizacional percebido

Em segundo lugar, a variável mediadora (suporte organizacional percebido) deverá estar relacionada com a variável critério (*work engagement*). Em terceiro lugar, a relação significativa entre a variável preditora (práticas de monitorização do supervisor via observação) e a variável critério (*work engagement*) será reduzida (mediação parcial) ou deixará de ser significativa (mediação total), depois de controlada a variável mediadora (suporte organizacional percebido).

No quadro 6 apresentam-se os resultados da regressão do *work engagement* nas práticas de monitorização do supervisor e no suporte organizacional percebido:

Quadro 6

Regressão do *work engagement* nas práticas de monitorização do supervisor e no suporte organizacional percebido

Variáveis preditoras	B	P
<i>Variáveis de controlo</i>		
Idade	.16	.07
Género	.16	.05
Habilit.	-.13	.11
Tipo de empresa	-.02	.86
Sup_monit_obs	.26	.00
R <sup>2</sup> adj.	.13	
2		
Idade	.10	.16
Género	.10	.12
Habilit.	.00	.99
Tipo de empresa	-.14	.04
Sup_monit_obs	.04	.58
POS	.64	.00
R <sup>2</sup> adj.	.45	

Variável critério: *Work Engagement*

A primeira condição verifica-se, visto que existe uma relação significativa entre as práticas de monitorização do supervisor via observação e a variável mediadora, cuja direcção é no sentido positivo ( $\beta = .35, p \leq .01$ ). A segunda condição também se verifica, já que a variável mediadora tem uma relação significativa com o *work engagement*, com direcção no sentido positivo ( $\beta = .64, p \leq .01$ ). Finalmente, a terceira condição também se verifica, uma vez que a intensidade da relação entre as práticas de monitorização do supervisor e o *work engagement* não só é reduzida como deixa de ser estatisticamente significativa, depois de controlada a variável mediadora ( $\beta = .04, p = .58$ ). Logo podemos verificar a existência de uma mediação total. Ou seja, o suporte organizacional percebido medeia na totalidade a relação entre as práticas de monitorização do supervisor via observação e o *work engagement* dos colaboradores. Este modelo explica 45% da variação do *work engagement*.

#### 4. Discussão

O objectivo da presente investigação prendeu-se com a exploração da relação entre as práticas de monitorização do supervisor e o bem-estar do dos colaboradores, conceptualizado através do *work engagement*. O presente estudo procurou ainda explicar o processo através do qual esta relação se desenvolve, conceptualizando que o impacto das práticas de monitorização do supervisor no *work engagement* dos colaboradores depende da interpretação que os colaboradores fazem em relação às mesmas práticas. Ou seja, se estas práticas são ou não percebidas como uma expressão de suporte organizacional.

Da análise dos resultados, verificou-se que os dados suportam a ideia de que as práticas de monitorização do supervisor têm um impacto diferenciado no bem-estar do indivíduo em termos do *work engagement*, consoante o tipo de monitorização utilizado. Especificamente se são utilizadas práticas de observação ou se são práticas de questionamento directo dos colaboradores.

Concluiu-se que as práticas de monitorização do supervisor via questionamento não têm um impacto estatisticamente significativa no *work engagement* dos colaboradores. Provavelmente são entendidas como exigências do trabalho. Já as práticas de monitorização do supervisor via observação estão positivamente associadas ao *work engagement* dos colaboradores. Provavelmente são entendidas como recursos do trabalho.

Os nossos resultados evidenciam ainda que a relação entre as práticas de monitorização através da observação do supervisor e o *work engagement* dos colaboradores é totalmente mediado pelo suporte organizacional percebido. Ou seja, as práticas de observação por parte do supervisor só têm um impacto significativamente positivo no *work engagement* dos colaboradores, quando percebido como uma prática de suporte e apoio por parte da organização, através dos seus representantes (os supervisores/chefias).

Estes resultados são consistentes com os estudos acerca do impacto dos diversos tipos de liderança (transformacional vs transaccional) em variáveis atitudinais, sobretudo aquelas que são relacionadas com o bem-estar dos colaboradores. Especificamente, estudos com recurso a meta-análises mostram como estilos de liderança mais participativos, em que se verifica a presença directa e observação por parte das chefias, potencia resultados positivos para os colaboradores, aumentando

significativamente a sua motivação no trabalho, a sua satisfação com o líder e com o trabalho em geral (Judge, T. & Picollo, R., 2004). Estilos de liderança mais passivos (*Laissez-faire*), por seu turno, levam a resultados inversos. Pode-se então fazer um paralelo entre o estilo de liderança transformacional, em que os líderes adoptam comportamentos e consideração individualizada e as práticas de monitorização do supervisor através da observação, já que estas impõem a presença directa da chefia no local onde o colaborador realiza o seu trabalho. Já o estilo de liderança *laissez-faire*, é menos participativo e que não requer a presença directa da chefia onde a realização do trabalho está a acontecer. Assim, percebe-se porque apenas as práticas de monitorização do supervisor através da observação levam a resultados positivos para o bem-estar, já que são características de estilos de liderança mais activos e próximos das necessidades dos colaboradores.

Este estudo apresenta como principais limitações o facto de ter sido utilizado um único instrumento para a recolha de dados. Acresce ainda o facto de os dados terem sido recolhidos num único espaço de tempo. Ainda o facto de o instrumento utilizado constituir um questionário cujo preenchimento é feito via *online*, isso implica uma impossibilidade do total controlo sobre as condições de aplicação do mesmo, com uma possível redução do seu nível de validade e precisão.

Ainda assim, o estudo apresenta como vantagens o facto de a amostra recolhida ser heterogénea, o que possibilita uma maior generalização dos resultados ao universo de estudo, já que os respondentes possuem níveis bastante diversificados em termos de idade, habilitações académicas, tipo e dimensão da organização onde laboram, sector de actividade, vínculo laboral e tipo de função ocupada dentro da organização.

Para investigações futuras, recomenda-se a análise do impacto de outras práticas de monitorização tradicional dos colaboradores no seu bem-estar como no seu desempenho. Essas práticas podem incluir a análise ficheiros pessoais e relatórios de desempenho – “*archival reports*” – ou da pesquisa a fontes secundárias – “*secondary source*” (Komaki, Zlotnick & Jensen, 1986). Mais interessante ainda será o estudo do impacto das práticas de monitorização electrónica (dispositivos de escuta telefónica, sistemas de monitorização por computador, observação através de câmaras de vigilância, cartões e sensores para monitorizar localizações, etc.) no bem-estar dos colaboradores, pois estas novas formas de controlo não requerem a presença humana. Assim sendo, será pertinente testar se a relação positiva encontrada no presente estudo

mantém-se, já que o carácter impessoal deste tipo de práticas de monitorização, com ausência de um representante da organização (supervisor) poderá levar à ausência de uma percepção de preocupação e suporte directo por parte da organização em relação aos seus colaboradores. Recomenda-se ainda o estudo de outros mecanismos que expliquem a forma pela qual as práticas de monitorização afectam o *work engagement* e o desempenho dos colaboradores.

Considera-se ainda pertinente a exploração dos contextos facilitadores ou inibidores da relação entre as práticas de monitorização dos colaboradores e o *work engagement* dos colaboradores. Estes factores incluem os procedimentos usados para o desenho e implementação das práticas de monitorização os, métodos de comunicação das políticas de monitorização e outras variáveis que excluem aspectos dos eventos efectivos de monitorização (Stanton, 2000a). A este respeito, Amick e Smith (1992) sugerem que as questões associadas ao desenho de funções interagem com as práticas de monitorização, influenciando as reacções por parte dos colaboradores, sugerindo que a participação no desenho do sistema de monitorização e a integração do feedback e da avaliação com a monitorização poderão influenciar as reacções dos colaboradores a esta.

A presente investigação tem como principais implicações empíricas o facto de mostrar como o impacto da monitorização dos colaboradores dependem do tipo de prática utilizada bem como do entendimento e interpretação que o colaborador faz dessas práticas.

A presente investigação tem como implicações práticas o facto de alertar as organizações e os seus dirigentes para terem em conta a forma como desenham, introduzem e implementam os sistemas de monitorização no local de trabalho. Estes deverão ter em atenção o que é que será alvo de monitorização, bem como a forma como a informação obtida é será utilizada. Recomenda-se que as organizações envolvam os colaboradores no desenho dos sistemas de monitorização, restrinjam a monitorização a actividades estritamente relacionadas com o desempenho e utilizem a informação obtida de forma concertante. É provável que só desta forma, estas práticas sejam percebidas como uma preocupação e ajuda genuína por parte da organização em relação aos seus colaboradores, no que diz respeito ao aumento do seu desempenho e do seu bem-estar. Dito de outra forma, percebidas como um importante recurso de trabalho facultado pela organização, em prol da melhoria do seu desempenho, do seu

desenvolvimento e do seu bem-estar. Daí a importância da ênfase na comunicação recíproca e a transmissão de um feedback apoiante – pois é mais provável a obtenção de resultados positivos (Alder & Tompkins, 1997). Contrariamente, quando a informação obtida é utilizada para dar feedback de uma forma destrutiva ou ameaçadora, quando inclui actividades não relacionadas com o trabalho ou quando não é dada aos colaboradores a oportunidade de expressarem os seus pontos de vista no desenho e uso dos sistemas de monitorização do desempenho, é altamente provável que os colaboradores atribuam um significado negativo às práticas de monitorização, levando a que organização experiencie resultados negativos (Alder & Tompkins, 1997). Dito de outra forma, percebidas como exigências do trabalho, é provável que estas práticas levem a uma deterioração da saúde e do desempenho dos colaboradores, decorrente da sua exaustão.

Paralelamente, as organizações deverão utilizar a informação de desempenho dos colaboradores de uma forma humana e justa – restringindo o âmbito da monitorização e enfatizando a comunicação cara-a-cara – na medida em que quando o fazem, estão a implementar formas de controlo concertantes, permitindo às organizações controlar os seus colaboradores pela identificação (Simon, 1976), resultando em menor resistência à monitorização por parte dos colaboradores (Alder & Tompkins, 1997). Se a supressão dos sistemas de monitorização não constituir uma alternativa, existe um conjunto de questões que a gestão tem de ter em atenção para minimizar os aspectos mais negativos da mesma, como são aquelas relacionadas com o desenho de funções, processos de supervisão, expectativas dos colaboradores face à monitorização e avaliação do ambiente operacional da organização. Como parte daquilo que é visto como uma boa prática de gestão, a monitorização do desempenho pode conferir benefícios nos colaboradores, se conduzida de forma humana, equilibrada e baseando-se caso-a-caso, organização-a-organização (Ball, 2010) de monitorização da parte dos colaboradores

Concluindo, a criação e utilização de práticas de monitorização através da observação efectuada pelos supervisores, constitui uma forma de controlo apoiante por parte da organização. Este tipo de controlo, interpretado como um importante recurso do trabalho que potencia o alcance dos objectivos profissionais, o desenvolvimento dos colaboradores e o seu bem-estar (principalmente se forem adoptadas um conjunto de boas práticas de implementação), será visto como um suporte/apoio dado pela

organização aos seus colaboradores, com vista à facilitação e melhoria do seu desempenho e bem-estar. Por sua vez, o suporte organizacional percebido por parte dos colaboradores resulta numa efectivação do seu bem-estar, expresso em termos dos seus níveis de *work engagement*.

## 5. Referências Bibliográficas

- Aiello, J. R. (1993). Computer-based monitoring: Electronic surveillance and its effects. *Journal of Applied Social Psychology, 23*, 499–507.
- Aiello, J. R. & Douthitt, E. A. (2001). Social Facilitation From The Triplet to Electronic Performance Monitoring. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 5* (3), 163–180.
- Aiello, J. R., & Kolb, K. J. (1995). Electronic performance monitoring and social context: Impact on productivity and stress. *Journal of Applied Psychology, 80*, 339–353.
- Aiello, J. R. & Svec, C. M. (1993). Computer monitoring of work performance: Extending the social facilitation framework to electronic presence. *Journal of Applied Social Psychology, 23*, 537–548.
- Alder, G. S. (1998). Ethical Issues in Electronic Performance Monitoring: A Consideration of Deontological and Teleological Perspective. *Journal of Business Ethics, 17*, 729–743.
- Alder, G. S. & Ambrose, M. L. (2005a). An examination of the effect of computerized performance monitoring feedback on monitoring fairness, performance, and satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Process, 97*, 161–177.
- Alder, G. S. & Ambrose, M. L. (2005b). Towards understanding fairness judgments associated with computer performance monitoring: An integration of the feedback, justice, and monitoring research. *Human Resource Management Review, 15*, 43–67.
- Alder, G. S. & Tompkins, P. K. (1997). Electronic Performance Monitoring: An Organizational Justice and Concertive Control Perspective. *Management Communication Quarterly, 10* (3), 259–288.
- Alge, B. J. (2001). Effects of Computer Surveillance on Perceptions of Privacy and procedural Justice. *Journal of Applied Psychology, 86* (4), 797–804.
- Amick, B. C. & Smith, M. J. (1992). Stress, computer-based work monitoring and measurement systems: a conceptual overview. *Journal of Applied Ergonomics, 6*–16.
- Anderson, R. & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing, 51*, 76–88.
- Bakker, A. B. & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*, 189–206.



- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job Demands-Resources model: the state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309–328.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209–223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E. & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341–356.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–recourses model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393–417.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83\_104.
- Bakker, A.B., Gierveld, J.H. & Van Rijswijk, K. (2006). *Succesfactoren bij vrouwelijke schoolleiders in het primair onderwijs: Een onderzoek naar burnout, bevoegenheid en prestaties [Success factors among female school principals in primary teaching: A study on burnout, work engagement, and performance]*. Diemen, The Netherlands: Right Management Consultants.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274–284.
- Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). Work Engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22 (3), 187–200.
- Ball, K. S. (2010). Workplace surveillance: an overview. *Labour History*, 51 (1), 87–106.
- Ball, K. S. (2001). Situating workplace surveillance: Ethics and computer based performance monitoring. *Ethics and Information Technology*, 3, 211–223.
- Ball, K. S. & Wilson, D. C. (2000). Power, Control and Computer-based Performance Monitoring: Repertoires, Resistance and Subjectivities. *Organizational Studies*, 21 (3), 539–565.
- Baron, R. B., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Bates, R. A. & Holton, E. F. (1995). Computerized Performance Monitoring: A Review Of Human Resource Issue. *Human Resource Management Review*, 5 (4), 267–288.
- Baumeister, R. & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497–529.

- Belschak, F. F. & Hartog, D. N. D. (2009). Consequences of Positive and Negative Feedback: The Impact on Emotions and Extra-Role Behaviors. *Applied Psychology: An International Review*, 58 (2), 274–303.
- Bogason, P. (1998). Changes In The Scandinavian Model. From Bureaucratic Command To Interorganizational Negotiation. *Public Administration*, 76, 335–354.
- Brewer, N. (1995). The effects of monitoring individual and group performance on the distribution of effort across tasks. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 760–777.
- Brewer, N. & Ridgway, T. (1998). Effects of Supervisor Monitoring on Productivity and Quality of Performance. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 4 (3), 211–227.
- Brewer, N., Wilson, C. & Beck, K. (1994). Supervisory behavior and team performance amongst police patrol sergeants. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 69–78.
- Carayon, P. (1993). Effects of electronic performance monitoring on job design and worker stress: Review of the literature and conceptual model. *Human Factors*, 35, 385–395.
- Chalykoff, J. & Kochan, T. A. (1989). Computer-Aided Monitoring: Its Influence On Employee Job Satisfaction and Turnover. *Personnel Psychology*, 42, 807–834.
- Conlon, E. J. & Parks, J. M. (1990). Effects Of Monitoring And Traditional Compensation Arrangements: An Experiment With Principal-Agent Dyads. *Academy of Management Journal*, 33 (3), 603–622.
- Cohen, J. L. (1979). Social facilitation: Increased evaluation apprehension through permanency of record. *Motivation and Emotion*, 3, 19–33.
- Critchfield, T. S. & Vargas, E. A. (1991). Self-recording, instructions, and public self-graphing: Effects on swimming in the absence of coach verbal interaction. *Behavior Modification*, 15, 95–112.
- Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9 (2), 284–295.
- De Jong, B. A. & Elfing, T. (2011). How Does Trust Affect The Performance Of Ongoing Teams? The Mediating Role Of Reflexivity, Monitoring And Effort. *Academy of Management* (In Press.)
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., 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 and Health*, 27, 279–286.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Douthitt, E. A. & Aiello, J. R. (2001). The Role of Participation and Control in the Effects of Computer Monitoring on Fairness Perceptions, Task Satisfaction, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, (5), 867–874.

- Eddy, E. R., Stone, D. L. & Stone-Romero, F. S. (1999). The Effects of Information Management Policies on Reactions to Human Resource Information Systems: An Integration of Privacy and Procedural Justice Perspectives. *Personnel Psychology* 52, 336–358.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. (1986). Perceiver Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500–507.
- Engelbrecht, S. (2006). *Motivation and burnout in human service work: the case of midwifery in Denmark*. Unpublished doctoral dissertation. Roskilde University, Roskilde.
- Enzle, M. E. & Anderson, S. C. (1993). Surveillant Intentions and Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64 (2), 257–266.
- Fenner, D. B., Lerch, F. J. & Kulik, C. T. (1993). The impact of computerized performance monitoring and prior performance knowledge on performance evaluation. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 573–601.
- Fredrickson, B.L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. In K. Cameron, J. Dutton & R. Quinn (Eds.). *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- George, J. F. (1996). Computer-Based Monitoring: Common Perceptions and Empirical Results. *MIS Quarterly*, December, 459–480.
- George, J. M. & Zhou, J. (2001). When Openness to Experience and Conscientiousness Are Related to Creative Behavior. An Interactional Approach. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 513–524.
- Gerdelman, J. (1993). *Statement before Subcommittee on Employment and Productivity, Committee on Labor and Human Resources, United States Senate*. Washington, D. C.: United States Senate.
- Grant, R. A. & Higgins, C. A. (1989). Monitoring service workers via computer: The effect on employees, productivity and service. *National Productivity Review*, 101–112.
- Grant, R. A., Higgins, C. A. & Irvin, R. H. (1988). Computerized performance monitors: Are they costing your costumers?. *Sloan Management Review*, 29 (3), 39–45.
- Griffith, T. L. (1993). Monitoring and performance: A comparison of computer and supervisor monitoring. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 549–572.
- Griffith, T. L. (1993). Teaching Big Brother to be a team player: computer monitoring and quality. *Academy of Management Executive*, 7 (1), 73–80.
- Hakanen, J. (2002). Työuupumuksesta työn imuun - positiivisen työhyvinvointikäsitteen ja -menetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatioissa. [From burnout to job engagement—validation of the Finnish version of an instrument for measuring job engagement (UWES) in an educational organization]. *Työ ja Ihminen*, 1, 42–58.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495–513.

- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22, 242–256.
- Hales, T. R., Sauter, S. L., Peterson, M. R., Fine, L. J., PutzAnderson, V., Schleifer, L. R., Ochs, T. T. & Bernard, B. P. (1994). Musculoskeletal disorders among visual display terminal users in a telecommunications company. *Ergonomics*, 37, 1603–1621.
- Harter, S. (1982). The perceived competence scale of children. *Child Development*, 53, 87–97.
- Harter, J. K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87 (2), 268–279.
- Henderson, R., Mahar, D., Saliba, A., Deane, F. & Napier, R. (1998). Electronic monitoring systems: an examination of physiological activity and task performance within a simulated keystroke security and electronic performance monitoring system. *International Journal of Human-Computer Studies*, 48, 143–157.
- Holman, D., Chissick, C. & Totterdell, P. (2002). The Effects of Performance monitoring on Emotional Labor and Well-Being in Call Centers. *Motivation and Emotion*, 26 (1), 57–81.
- Hoskisson, R. E., Castleton, M. W. & Withers, M. (2009). Complementary in Monitoring and Bonding: More Intense Monitoring Leads to Higher Executive Compensation. *Academy of Management Perspectives*, 57–64.
- House, J. S., Landis, K. R. & Umberson, D. (1988). Social relationships and health. *Science*, 241, 540-545.
- Irving, R. H., Higgins, C. A. & Safayeni, F. R. (1986). Computerized performance monitoring systems: Use and abuse. *Communications of the ACM*, 29, 794–801.
- Jackson, P. (1988). The Management of Performance in the Public Sector. *Public Money and Management, Winter*, 11–16.
- Jaeger, A. M. (1982). Contrasting Control Modes In The Multinational Corporation: Theory, Practice, and Implications. *International Studies of Management and Organizations*, 12 (1), 59–82.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755–768.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kidwell, R. E. & Bennet, N. (1994). Employee Reactions to Electronic Control Systems. *Group and Organization Management*, 19 (2), 203–218.

- Kirby, S. L. & Davis, M. A. (1998). A Study of Escalating Commitment in Principal-Agent Relationships: Effects of Monitoring and Personal Responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 206–217.
- Kolb, K. J. & Aiello, J. R. (1996). The Effects of Electronic Performance Monitoring on Stress: Locus of Control as a Moderator Variable. *Computers in Human Behavior*, 12 (3), 407–423.
- Kolb, K. J. & Aiello, J. R. (1997). Computer-Based Performance Monitoring And Productivity In A Multiple Task Environment. *Journal of Business and Psychology*, 12 (2), 189–204.
- Komaki, J. L. (1986). Toward effective supervision: An operant analysis and comparison of managers at work. *Journal of Applied Psychology*, 71, 270–279.
- Komaki, J. L., Barwick, K. D., & Scott, L. R. (1978). A behavioral approach to operational safety: Pinpointing and reinforcing safety performance in a food manufacturing plant. *Journal of Applied Psychology*, 63, 434–445.
- Komaki, J. L., Desselles, M. L. & Bowman, E. D. (1989). Definitely not a breeze: Extending an operant model of effective supervision to teams. *Journal of Applied Psychology*, 74, 522–529.
- Komaki, J. L., Zlotnick, S., & Jensen, M. (1986). Development of an operant-based taxonomy and observational index of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 260–269.
- Lance, C. E. & Bennet, W. (2000). Replication and Extension of Models of Supervisory Job Performance Ratings. *Human Performance*, 13 (2), 139–158.
- Langfred, C. W. (2004). Too Much Of A Good Thing? Negative Effects Of High Trust And individual Autonomy In Self-Managing Teams. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 385–399.
- Larson, J. R., & Callahan, C. (1990). Performance monitoring: How it affects work productivity. *Journal of Applied Psychology*, 75, 530–538.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., 2005. Empowering nurses for engagement and health in hospital settings. *Journal of Nursing Administration* 35 (10), 439–449.
- Laschinger, H. K. S., Leiter, M. P., (2006). The impact of nursing work environments on patient safety outcomes: the mediating role of burnout/engagement. *The Journal of Nursing Administration* 36 (5), 259–267.
- Loughry, M. L. & Tosi, H. L. (2008). Performance Implications of Peer Monitoring. *Organization Science*, 19 (6), 876–890.
- Lund, J. (1992). Electronic performance monitoring: A review of research issues. *Applied Ergonomics*, 23, 54–58.
- Macey, W.H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149–171.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- And Cognition-Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 24–59.

- McNall, L. A. & Roch, S. G. (2009). A Social Exchange Model of Employee Reactions to Electronic Performance Monitoring. *Human Performance*, 22 (3), 204–224.
- Meijman, T. F. & Mulder, G. (1998). Psychological Aspects of Workload. In P. J. D. Drenth & H. Thierry (Eds.). *Handbook of work and organizational psychology: Work Psychology*. Hove, U.K.: Psychology Press.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. & Hofmann, D. A. (2011). Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96 (1), 71–94.
- Nebeker, D. M. & Tatum, C. B. (1993). The effects of computer monitoring, standars, and rewards on work performance, job satisfaction, and stress. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 508–536.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527–556.
- Ottensmeyer, E. J. & Heroux, M. A. (1991). Etliics, Public Policy, and Managing Advanced Teclinologies: The Case of Electronic Surveillance. *Journal of Business Ethics*, 10, 519–526.
- Nussbaum, K. & duRivage, V. (1986). Computer monitoring: Mismanagement by remote control. *Business and Society Review*, 16–20.
- Ouchi, W. G. (1977). The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*, 22, 95–113.
- Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25 (9), 833–848.
- Ouchi, W. G. & Johnson, J. B. (1978). Types of Organizational Control and Their Relationship to Emotional Well-Being. *Administrative Science Quarterly*, 23, 293–317.
- Ouchi, W. G. & Maguire, M. A. (1975). Organizational Control: Two Functions. *Administrative Science Quarterly*, 20, 559–569.
- Pearson, C. A. L. (1991). An assessment of extrinsic feedback on participation, role perceptions, motivation and job satisfaction on a self-managed system for monitoring group achievement. *Human Relations*, 44, 517–537.
- Prins, J. T., Heijden, F. M. M. A., Hoekstra-Weebers, J. E. H. M., Bakker, A. B., Wiel, H. B. M., Jacobs, B. & Gazendam-Donofrio, S. M. (2009). Burnout, engagement and resident physicians' self-reported errors. *Psychology, Health & Medicine*, 14 (6), 654–666.
- Regan, P. (1998). Genetic Testing and Workplace Surveillance: Implications for Privacy. In D. Lyon & E. Zureik (Eds.). *Computeres, Surveillance and Privacy*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Rhoades, L., Eisenberger, R, Armeli, S. Rexwinkel, B. & Linch, P. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 42–51.

- Rich, B. L. & LePine, J. A. (2010). Job Engagement: Antecedents And Effects On Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53 (3), 617–635.
- Richardson, A. M., Burke, R. J. & Martinussen, M. (2006). *International Journal of Stress Management*, 13 (4), 555–574.
- Robertson, D. C. & Anderson, E. (1993). Control Systems And Task Environment Effects On Ethical Judgement: An Exploratory Study Of Industrial Salespeople. *Organization Science*, 4 (4), 617–644.
- Robie, C. & Ryan, A. M. (1999). Performance Monitoring As A Moderator Of The Relations Between Two Conscientiousness Measures and Task Performance. *Journal of Business and Psychology*, 13 (3), 391–406.
- Ross, S. (1992). Big brother in the workplace growing bigger every day. *Reuter Business Report*, 11–12.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600–619.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217–1227.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). UWES\*Utrecht Work Engagement Scale: test manual. Unpublished manuscript, Department of Psychology, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917.
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping*, 20 (2), 177–196.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schmitz, P. W. (2005). Workplace surveillance, privacy protection, and efficiency wages. *Labor Economics*, 12, 727–738.
- Schraw, G., Dunkle, M. E., Bendixen, L. D. & Roedel, T. D. (1995). Does a General Monitoring Skill Exist?. *Journal of Educational Psychology*, 87 (3), 433–444.
- Schaufeli, W. B. & Van Rhenen, W. (2006), “Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van managers: Een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS)” (“About the role of positive and negative emotions in managers’ well-being: A study using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS)”). *Gedrag & Organisatie*, 19, 323–44.
- Sewell, G. & Barker, J. (2006). Coercion versus Care: Using Irony to Make Sense of Organizational Surveillance. *Academy of Management Review*, 31 (4), 934–961.

- Shirom, A. (2003). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. In D. Ganster & P. L. Perrewe (Eds.). *Research in organizational stress and well-being*. Greenwich, CN: JAI Press.
- Shirom, A. (2010). Feeling energetic at work: On vigor's antecedents. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., Shapira, I. & Melamed, S. (2006). Work-related vigor and job satisfaction relationships with inflammation biomarkers among employed adults. In A. D. Fave (Ed.). *Dimensions of well-being: Research and intervention*. Milano, Italy: Franco Angeli.
- Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., Shapira, I. & Melamed, S. (2008). The effects of physical fitness and feeling vigorous on self-rated health. *Health Psychology, 27*, 567–575.
- Shirom, A. (2003). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. In D. Ganster & P. L. Perrewe (Eds.). *Research in Organizational Stress and Well-being*. Greenwich: JAI Press.
- Simbulan, M. S. R. (2004). Internet Access Practices And Employee Attitudes Toward Internet Usage Policy Implementation In Selected Philippines Financial Institutions. *Gadjah Mada International Journal of Business, 6* (2), 193–224.
- Simon, H. (1976). *Administrative behavior*. New York: Free Press.
- Smith, M. J. & Amick, B. C. (1989). Electronic Monitoring at the Workplace: Implications for Employee Control and Job Stress. In S. L. Sauter, J. J. Hurrell & C. L. Cooper (Eds.). *Job Control and Worker Health*. New York: Wiley.
- Smith, M. J., Carayon, P., Sanders, K. J., Lim, S-Y & LeGrande, D. (1992). Employee stress and health complaints in jobs with and without electronic performance monitoring. *Applied Ergonomics, 21* (1), 17–27.
- Smith, M. J., Saifort, P., Rogers, K. & Legrande, D. (1990). Electronic performance monitoring and job stress in telecommunications jobs. Unpublished manuscript, University of Wisconsin Madison, Department of Industrial Engineering.
- Snyder, M. (1974). Self-Monitoring of Expressive Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 30* (4), 526–537.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A new Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology, 88* (3), 518–528.
- Spitzmüller, C. & Stanton, J. M. (2006). Examining employee compliance with organizational surveillance and monitoring. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79*, 245–272.
- Stanton, J. M. (2000a). Reactions to Employee Performance Monitoring: Framework, Review, and Research Directions. *Human Performance, 13* (1), 85–113.
- Stanton, J. M. (2000b). Traditional and Electronic Monitoring From an Organizational Justice Perspective. *Journal of Business and Psychology, 15* (1), 229–247.



- Stanton, J. M. & Barnes-Farrel, J. L. (1996). Effects of Electronic Performance Monitoring on Personal Control, Task Satisfaction, and Task Performance. *Journal of Applied Psychology, 6*, 738–745.
- Stanton, J. M. & Weiss, E. M. (2000). Electronic monitoring in their own words: an exploratory study of employee's experiences with new types of surveillance. *Computers in Human Behavior, 16*, 423–440.
- Strickland, L. (1958). Surveillance and trust. *Journal of Personality, 26*, 245–250.
- Subašić, E., Reynolds, K. J., Turner, J. C., Veenstra, K. E. & Haslam, S. A. (2011). Leadership, power and the use of surveillance: Implications of shared social identity for leaders' capacity to influence. *The Leadership Quarterly, 22*, 170–181.
- Susser, P. A. (1988). Electronic monitoring in the private sector: How closely should employers supervise their workers?. *Employee Relations Law Journal, 13*, 575–598.
- Tabak, F. & Smith, W. P. (2005). Privacy and Electronic Monitoring in the Workplace: A Model of Managerial Cognition and Relational Trust Development. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 17* (3), 173–189.
- Tosi, H. L., Brownlee, A. L., Silva, P. & Katz, J. P. (2003). An Empirical Exploration of Decision-making Under Agency Controls and Stewardship Structure. *Journal of Management Studies, 40* (8), 2053–2071.
- Tucker, T. (1992). Keeping tabs: Call accounting saves money and more. A lot more. *Teleconnect, 94*–100.
- U.S. Congress, Office of Technology Assessment. (1987). *The electronic supervisor: New technology, new tensions* (OTA–CIT–333). Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Van Yperen, N. W., & Snijders, T. A. B. (2000). A multilevel analysis of the demands-control model: Is stress at work determined by factors at the group level or the individual level? *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 182–190.
- Vorvoreanu, M. & Botan, C. H. (2000). *Examining Electronic Surveillance In The Workplace: A Review Of Theoretical Perspectives And Research Findings*. Paper presented to the Conference of the International Communication Association Acapulco, Mexico.
- Welbourne, T. M., Balkin, D. B. & Gomez-Mejia, L. R. (1995). Gainsharing And Mutual Monitoring: A Combined Agency-Organizational Justice Perspective. *Academy of Management Journal, 38* (3), 881–899.
- Wells, D. L., Moorman, R. H. & Werner, J. M. (2007). The Impact of the Perceived Purpose of Electronic Performance Monitoring on an Array of Attitudinal Variables. *Human Resource Development Quarterly, 18* (1), 121–138.
- Westin, A. F. (1992). Two key factors that belong in a macroergonomic analysis of electronic monitoring: Employee perceptions of fairness and the climate of organizational trust or distrust. *Applied Ergonomics, 23*, 35–42.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*, 183–200.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 345–356.
- Zhou, J. (2003). When the Presence of Creative Coworkers Is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality. *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 413–422.
- Zweig, D. & Scott, K. (2007). When unfairness matters most: supervisory violations of electronic monitoring practices. *Human Resource Management Journal*, 17 (3), 227–247.