

Gestão de Pessoas e Performance Organizacional: Uma Investigação Sobre os Fatores Direcionadores de Satisfação e Fidelidade de Empregados

Francisca Janete da Silva (PEP/UFRN) janete@ct.ufrn.br
Rubens Eugênio Barreto Ramos (PEP/UFRN) rubens@ct.ufrn.br
Ana Célia Cavalcanti Fernandes Campos (PEP/UFRN) anacelia@funpec.br

Resumo

Este artigo trata de uma investigação sobre os fatores que afetam a satisfação e fidelidade de empregados. O objetivo principal é apresentar uma discussão sobre a relação existente entre os fatores que levam a satisfação e fidelidade do empregado no ambiente de trabalho e a performance organizacional. O intuito também é o de contribuir com a discussão estratégica da Gestão de Pessoas nas organizações produtivas e de serviços através do fornecimento de informações a esse respeito, sob o ponto de vista da competitividade. Espera-se contribuir com o desenvolvimento de modelos de fidelidade do empregado baseando-se em modelos de satisfação do cliente, proporcionando um enfoque acadêmico a um tema pouco discutido na prática dentro das organizações empresariais. Este estudo inclui a pesquisa bibliográfica que traz a abordagem de autores clássicos sobre teorias de satisfação e fidelidade e uma discussão sobre implicações gerenciais passíveis de serem adotadas nas organizações, baseando-se nos fatores direcionadores de satisfação e fidelidade de empregados, abordados ao longo do texto.

Palavras chave: Gestão de Pessoas, Performance Organizacional, Satisfação do Emprego.

1. Introdução

O gerenciamento de pessoas no contexto da competitividade e performance organizacional tem despertado em muitos administradores a percepção do tipo de mudança necessária para aumentar a competitividade requerida, não somente no capital ou melhorias tecnológicas, mas também mudanças no modo como a companhia estava organizada e o seus empregados eram manejados (Ahibrandt et al. 1992). Estratégias implementadas como a descentralização de tomadas de decisões e a utilização de trabalho em equipe, foram vistas como sendo críticas para a realização desses objetivos. A partir da valorização das pessoas em função do que elas agregam de valor e não mais das funções que executam, de seus cargos, de seus papéis no processo de trabalho ou de suas posições na estrutura organizacional, pode-se enxergar a real dimensão das pessoas no contexto e proposta de desenvolvimento da empresa.

Apesar das inúmeras publicações referentes ao assunto, pouco tem se estudado sobre os fatores que podem levar a satisfação e fidelidade do empregado em seu ambiente de trabalho, fatores chave para determinação de níveis de motivação requeridos e, conseqüentemente, aumento de performance organizacional.

O objetivo desse trabalho foi investigar os fatores passíveis da satisfação e fidelidade de empregados no seu ambiente de trabalho. O intuito principal deste artigo é apresentar uma discussão sobre a relação existente entre os fatores que levam a satisfação e fidelidade do empregado no ambiente de trabalho e a performance organizacional, traçando estratégias para o desenvolvimento e implementação de planos de gerenciamento de pessoas a partir de uma perspectiva do próprio empregado, seus valores e seu sentimento com relação ao padrão de gerenciamento empregado pela instituição que trabalha.

2. Fatores Direcionadores de Satisfação no Ambiente de Trabalho

Uma das referências clássicas encontradas em literatura no que se refere ao estudo teórico da satisfação no emprego é encontrada em Locke (1976) apud Sierpe (1999). Locke (1976) declara que a satisfação no emprego resulta de uma avaliação do emprego sobre como atingir (ou permitir que se atinja) importantes valores no ambiente de trabalho, de tal forma que esta situação seja congruente com (ou ajude) a preencher as necessidades básicas individuais. Essas necessidades são consideradas como sendo de dois tipos interdependentes: necessidades físicas ou corporais e necessidades psicológicas. O autor também declara que os valores mais importantes ou condições que conduzem à satisfação no emprego são (1) trabalho mentalmente desafiador no qual o indivíduo pode competir com sucesso, (2) interesse pessoal no trabalho por si só, (3) trabalho que não seja muito cansativo fisicamente, (4) recompensas por performance, que sejam justas e alinhadas com as aspirações pessoais dos indivíduos, (5) condições de trabalho que sejam compatíveis com as necessidades físicas do indivíduo e que facilite a realização de seus objetivos e metas, (6) auto-estima por parte do empregado, (7) a presença de agentes no local de trabalho que ajudem os empregados a obterem valores tais como trabalho interessante, pagamento e promoções, cujos valores básicos são similares a si próprio, e que minimize os conflitos e ambigüidades.

Locke (1976) também aborda sobre uma importante distinção entre o conceito de satisfação no emprego e o conceito de disposição de ânimo (“*morale*”), em que a disposição de ânimo é orientada em direção à ações futuras, enquanto que satisfação é orientada para a situação presente ou passada. Na visão de Lock (1976), a disposição de ânimo se refere à atitudes de grupos, ao passo que satisfação é observada a partir de uma avaliação do indivíduo.

A partir dessa referência clássica no estudo teórico da satisfação com o emprego, outros conceitos foram sendo apresentados sobre a temática. Neste estudo, satisfação no ambiente de trabalho é estudada a partir do conceito encontrado em Gaertner (1999), onde satisfação é entendida como o grau de orientação positiva afetiva dos empregados com relação ao trabalho executado na organização. Nesta percepção, direcionadores de satisfação dos empregados em seu ambiente de trabalho são largamente estudados na literatura.

Hersey & Blanchard (1986) enfatizam a respeito da motivação. Segundo os autores, cabe a administração determinar o nível de desempenho dos empregados que, por sua vez, influenciará o grau de eficácia com que serão alcançados os objetivos da empresa.

Siu et al. (1997) investigaram os fatores que motivam os empregados do setor de hotelaria em Hong Kong, setor este considerado como um dos mais prósperos daquele País, apesar da alta taxa de “turnover” (perda ou reposição de empregados por uma organização por um determinado período) encontrada. No estudo, os autores utilizaram o modelo proposto por Kovach para identificar os fatores relacionados com o emprego, que podem ser considerados importantes para motivar os empregados. Os 10 fatores apresentados no modelo proposto por Kovach são: (1) Bons salários, (2) disciplina diplomática, (3) garantia de emprego, (4) trabalho interessante, (5) sentimento de estar sendo envolvido, (6) ajuda simpática com problemas pessoais, (7) oportunidades para promoção e desenvolvimento, (8) boas condições de trabalho, (9) fidelidade pessoal para os empregados e (10) reconhecimento e elogio pelo trabalho feito.

Foram utilizados 1245 questionários respondidos por empregados e gerentes de 64 hotéis (de um total de 3240 questionários aplicados) representando uma taxa de resposta de aproximadamente 38%. De acordo com o projeto de pesquisa supervisores e trabalhadores em geral representaram 74% das respostas, ao passo que os restantes 26% foram representados pelos gerentes. Do total de respostas, 60% corresponderam à respondentes do sexo feminino.

Resultados indicaram que os três principais fatores de motivação, na visão dos empregados do setor de hotelaria de Hong Kong, foram: (1) Oportunidades para promoção e crescimento, (2) fidelidade pessoal para os empregados e (3) bons salários. Os três fatores que apresentaram menor índice de avaliação pelos empregados pesquisados foram: (1) sentimento de estar sendo envolvido, (2) disciplina diplomática e (3) ajuda com problemas pessoais. O estudo mostrou também que empregados de diversos departamentos que executam funções diferentes no hotel têm, de alguma forma, diferentes motivações básicas. Como resultado, os autores concluem que os gerentes necessitam levar em consideração diferentes programas de motivação de funcionários.

Os dez fatores propostos por Kovach foram repetidamente utilizados por outros pesquisadores no setor de hotelaria, para investigar a motivação dos empregados. Por exemplo, Charles & Marshall (1992) utilizaram o modelo proposto por Kovach para investigar os fatores que motivavam os empregados de sete hotéis no Caribe. Os autores encontraram que, na visão dos empregados, (1) bons salários e (2) boas condições de trabalho são fatores prioritários para manter os empregados motivados. Simons & Enz (1995) conduziram um estudo com 278 empregados de hotéis de 12 diferentes hotéis localizados nos Estados Unidos e Canadá. O estudo encontrou que aqueles trabalhadores do setor de hotelaria consideraram que (1) bons salários, (2) garantia de emprego e (3) oportunidades de promoção e desenvolvimento eram os três principais fatores relacionados à motivação no ambiente de trabalho. Contudo, o estudo também revelou que empregados de diferentes departamentos podem ser motivados por diferentes fatores.

Cabrera et al. (2003) afirmam que a participação dos empregados pode ocorrer a partir de diversas práticas gerenciais, como por exemplo, gerenciamento participativo, envolvimento dos empregados em programas, fortalecimento (empowerment) e democracia no ambiente de trabalho. Cada uma dessas práticas tenta, de alguma forma, envolver os empregados na divisão de informação e tomada de decisões. Segundo os autores, “participação” pode ser direta ou indireta. A participação direta envolve os empregados eles mesmos, ao passo que a indireta ocorre através de representações de grupos de empregados tais como conselhos de trabalho ou uniões de negócios. Os autores investigaram os fatores determinantes da participação de empregados em diversas organizações, em dez países europeus: Dinamarca, França, Alemanha, Irlanda, Itália, Holanda, Portugal, Espanha, Suécia e Reino Unido. O número amostrado de organizações por país foi baseado no tamanho da população, número de empregados no setor de produção e serviços e tamanho organizacional médio. 32.582 questionários foram enviados para os gerentes gerais de diversas companhias, em junho de 1996, com um montante de retorno de 5.786, gerando então uma taxa de resposta de 17,8%.

Resultados indicaram uma alta relação significativa e positiva entre competição e envolvimento de empregados. Segundo o autor, esse padrão de resposta está de acordo com o pensamento de diversos pesquisadores da área, baseados na visão de que um ambiente mais competitivo é uma das principais causas no aumento de práticas de gerenciamento participativo. Os fatores que mostraram ter um mais forte impacto nos níveis gerais de envolvimento de empregados foram: competição, busca de uma estratégia de diferenciação baseada na qualidade e estratégias de liderança. Todas essas, exceto o fator “busca de estratégia de liderança”, afetaram positivamente a participação dos empregados.

3. Imagem da Organização, Satisfação e Fidelidade de Empregados

Diversos estudos relacionando imagem da corporação e fidelidade do cliente têm sido relacionados em literatura. Por exemplo, Nguyen & Leblanc (2001) apresentam estudo realizado com dados coletados no setor serviços, com uma amostra de 222 consumidores no

setor de varejo, 171 clientes de uma companhia e 395 estudantes de uma faculdade de Administração de negócios. Os resultados indicam que o grau de fidelidade do cliente tende a ser mais alto quando a percepção tanto da reputação quanto da imagem da organização são fortemente favoráveis.

Entretanto, poucos estudos são referenciados em literatura que tratam da relação entre imagem da organização e fidelidade de empregados. Entre eles, Lemmink et al. (2003) estudaram a influência da imagem da corporação e a imagem do emprego na companhia na intenção de emprego de estudantes graduados em negócios. Inicialmente o estudo se propôs a investigar a composição dimensional da imagem, tanto através de literatura quanto através de estudos empíricos. Baseando-se nos resultados de diversos estudos, os autores apresentam sete fatores que seriam componentes da imagem: (1) habilidade de atrair, desenvolver e manter pessoas de talento, (2) responsabilidade comunitária e ambiental, (3) estabilidade financeira da organização, (4) capacidade de inovação, (5) marketing e comunicação, (6) qualidade do gerenciamento e (7) qualidade dos produtos/serviços da organização. Resultados parciais do estudo indicaram significativo relacionamento entre a imagem da corporação e a intenção de emprego, tornando-se uma ferramenta importante no mercado de trabalho.

4. Comprometimento, Satisfação e Fidelidade de Empregados

O comprometimento, estado psicológico que caracteriza o relacionamento do funcionário com a organização pode ser considerado como uma variável de decisão na permanência ou não em uma ambiente de trabalho, ou seja, fidelidade ao emprego. Por comprometimento entende-se como sendo “a força relativa de identificação e envolvimento de um indivíduo em uma organização particular, segundo o conceito proposto por Mowday et al. (1979).

Wasti (2002) investigou o comprometimento organizacional em um estudo realizado na Turquia. O objetivo principal do trabalho foi explorar a influência de valores referentes à “coletividade” (sentimento coletivo) na natureza do comprometimento organizacional, assim como avaliar a dimensão, desenvolvimento e conseqüências do comprometimento na cultura turca de valores. Para o autor, comprometimento é composto por duas dimensões: o compromisso afetivo e o compromisso de continuação. Segundo o autor, o compromisso afetivo se desenvolve principalmente a partir de experiências positivas, tais como satisfação no emprego e justiça organizacional. É uma variável associada positivamente com alto nível de comportamento organizacional e, de forma inversa, com um baixo nível de desistência do emprego. O comprometimento de continuação representa a necessidade que o funcionário tem em ficar na organização e, segundo o autor, não apresenta relacionamento com resultados positivos organizacionais ou individuais. Esta variável tem mostrado ter dois antecedentes primários: falta de alternativa de emprego e qualquer evento que aumente os custos de “sair do emprego” (side-bets).

O estudo de Wasti (2002) foi realizado na Turquia, onde o autor procurou testar um modelo integrado que envolve a variável “comprometimento afetivo” e “comprometimento de continuação” (este País foi utilizado como escopo porque, segundo o autor, é um País em desenvolvimento com uma cultura predominantemente coletivista, ao contrário da cultura individualista predominante no Ocidente). Foram utilizados 357 questionários aplicados à respondentes de várias organizações (organizações familiares, estatais e privadas). Resultados indicaram que para os empregados turcos, o comprometimento de continuação foi desenvolvido não somente como um resultado de investimentos na organização mas também pela percepção da falta de alternativas de emprego, o que caracteriza um comprometimento de continuação.

Segundo o autor, a influência dos valores coletivista na natureza da variável de continuação foi fortemente confirmada quando análises mais aprofundadas revelaram que para indivíduos com pequena postura coletivista, não existe relação entre normas generalizadas para fidelidade e comprometimento de continuação. Indivíduos com alto comprometimento de continuação apresentaram um menor nível de intenção de “turnover” assim como baixa intenção de se retirar do trabalho. Para indivíduos com baixo senso de coletivismo, o comprometimento de continuação não demonstra qualquer resultado positivo.

Kuvaas (2003) investiga a relação existente entre a participação financeira dos empregados (na forma de divisão de lucros da organização) e comprometimento organizacional afetivo. Segundo o autor, a forma de participação financeira parece ser capaz de gerar favoráveis atitudes e comportamentos dos empregados, sem despertar alguns dos problemas que os críticos têm freqüentemente associado com um sistema de recompensa financeira, como por exemplo, o risco de que um tipo de sistema de incentivo possa reduzir a auto-determinação ou competência do participante desse processo, ou mesmo corroer a motivação intrínseca dos empregados. Uma premissa apresentada pelo autor é a de que um sistema de participação financeira dos empregados, do tipo “propriedade”, pode aumentar o comprometimento do empregado com a organização, por estabelecer um interesse comum a longo-prazo com o empregador ou proprietário da organização. Este tipo de participação financeira é vista como um mecanismo útil para aumentar a fidelidade com a organização, suportado por um sentimento de parceria, união psicológica, time de trabalho, cooperação e conseqüentemente, redução de custos, variáveis essas que proporcionam implicações positivas na performance organizacional e competitividade.

5. Remuneração Percebida, Satisfação e Fidelidade de Empregados

A remuneração percebida pelos empregados, fator esse que pode ser considerado como uma parte da utilidade total gerada por um emprego, também tem sido considerada como um fator importante no que se refere à satisfação com o emprego no ambiente de trabalho, principalmente quando o assunto é tratado, sob o ponto de vista gerencial, a partir de uma perspectiva de sistemas de recompensa. Souza (2001) investigou os planos de remuneração adotados em bancos comerciais da cidade de Natal/RN e a percepção dos executivos do setor sobre como diferentes modelos de remuneração podem gerar estímulos em busca de resultados, sobre a perspectiva da competitividade. Resultados indicaram que, na maioria dos casos, a remuneração total dos empregados é composta de uma parte fixa e outra variável. A participação nos lucros e resultados é o sistema mais utilizado pelos bancos, o que, segundo o autor, reflete o histórico de negociações salariais entre as entidades sindicais relacionadas com o setor.

Sobre a perspectiva do sistema de remuneração utilizado, Souza (2001) afirma que a maioria dos executivos do setor concorda que a remuneração deve reforçar o vínculo entre o empregado e a empresa, o que estimularia a obtenção de resultados de longo prazo. De acordo com o autor, os gerentes entrevistados, em sua maioria avaliaram que estão satisfeitos com o atual sistema e que este estimula a busca de melhores resultados para a organização. Em uma análise de conjunto, é possível concluir que os gerentes apresentam uma postura de querer ser empregado e não dono do negócio, não correr riscos dependendo dos resultados da organização para o cálculo de seu salário, não ser avaliado em curto prazo e poder influir no próprio ganho.

Entretanto, alguns autores questionam o papel que a remuneração tem uma relação positiva com a satisfação no emprego (Clark & Oswald, 1996; Groot & Van den Brink, 1998a apud Groot & Van den Brink, 1999). Groot & Van der Brink (1998b) apud Groot & Van den Brink

(1999) utilizado-se de dados de uma amostra de trabalhadores britânicos, encontraram que os salários apresentavam um efeito positivo na satisfação do emprego para os homens, mas estatisticamente, insignificante na satisfação do emprego para as mulheres. Groot & Van den Brink (1999) afirmam que a maioria dos estudos empíricos tem demonstrado que altos salários não levam necessariamente à uma maior satisfação no emprego. Segundo os autores, uma hipótese para essa conclusão é a de que os insignificantes efeitos do salário na satisfação com o emprego se deve à “tendência de preferência” (a noção de que a preferência muda com os ganhos salariais). Altos salários aumentam a satisfação com o emprego, mas como as aspirações e preferências dos empregados também mudam devido aos altos salários, a maior parte do efeito causado por esse salário desaparece.

Como colocam Groot & Van den Brink (1999), “tendência de preferência” é uma forma de adaptação. Os trabalhadores se adaptam à ganhos maiores e, portanto, esse salário maior interrompe um efeito na satisfação com o emprego. Para suportar a argumentação de que trabalhadores se adaptam à um certo nível de salário e que essa adaptação causada pelos níveis de salários tenham um insignificante efeito na satisfação com o emprego, ou autores apresentam evidências empíricas de um estudo realizado com 3836 observações coletadas de uma pesquisa doméstica britânica, cujo conteúdo e estrutura foi obtido de Taylor (1992).

A variável “pagamento”, considerada como uma componente da relação existente entre satisfação com emprego e comprometimento organizacional também foi estudada por Gaertner (1999). Na visão do autor, as pesquisas referentes ao “turnover” de empregados estão primariamente preocupadas com o “turnover” voluntário que, segundo o autor, pode ser definido como “movimentos individuais através de um grupo de um sistema social, que é iniciado pelo indivíduo”. Tais preocupações têm levado os pesquisadores a desenvolverem modelos determinantes de “turnover voluntário” entre empregados. Neste contexto, o autor investigou as relações empíricas entre os determinantes estruturais de turnover com satisfação no emprego e comprometimento organizacional (definido como a Fidelidade à uma unidade social). As variáveis independentes utilizadas foram: (1) pagamento, (2) chances promocionais, (3) justiça distributiva, que nesse estudo é entendida como justiça pelo pagamento recebido, (4) suporte dos colegas de trabalho, (5) suporte dos supervisores, (6) carga de trabalho, (7) conflitos, (8) ambigüidade de funções, (9) autonomia e 10 (rotinização).

6. Implicações Gerenciais

No momento atual, as organizações têm demonstrado muita preocupação em implementar estratégias para satisfazer as necessidades dos clientes. Pode-se dizer que, conquistar a satisfação e fidelidade dos empregados pode representar a chave para atingir e manter a satisfação dos clientes. Analisando a abordagem do comprometimento das pessoas no ambiente organizacional, percebe-se a necessidade de se criar políticas que envolvam diretamente o desempenho dos empregados e a valorização do trabalho desenvolvido por cada empregado visando um alto desempenho organizacional. Dessa forma, a tentativa é de estruturar estratégias de maneira que as pessoas experimentem uma sensação de envolvimento em relação à eficácia de seu desempenho e ao da organização como um todo. É importante também criar um ambiente em que os indivíduos se preocupem com o desempenho da organização, tendo as informações necessárias para influenciá-los e sendo recompensados por isso.

Variáveis como imagem da organização, condições de trabalho, treinamento e desenvolvimento podem afetar o grau de satisfação e fidelidade de empregados. Percebe-se que através do conhecimento dessas variáveis, a organização pode implementar estratégias

para conquistar o comprometimento dos empregados. Este comprometimento pode gerar um fator fortemente importante na competitividade da organização frente ao mercado.

Resultados dos estudos apresentados sobre motivação de empregados no ambiente de trabalho, indicam que o “dinheiro” não é o fator mais importante para os trabalhadores. Eventualmente, este fato pode ser atribuído à natureza do emprego. Ou seja, nem sempre uma política de gestão de pessoas baseada única e exclusivamente na implementação de planos de cargos e salários, pode ser considerada como uma política eficaz e eficiente na busca do aumento da performance organizacional a partir do desenvolvimento dos recursos humanos da organização. Sob esta perspectiva, gerentes de organizações produtivas ou de serviços devem tomar o cuidado de ao aplicarem resultados de pesquisas realizadas em setores outros, quando programas de motivação de empregados são planejados. Os resultados encontrados mostram que empregados de diferentes setores, em função das especificidades e natureza do ambiente de trabalho, apresentam diferentes padrões de comportamento com relação aos fatores direcionadores de satisfação e fidelidade.

A busca pelo alto envolvimento dos empregados, principalmente dos gerentes, é alvo de debates entre gestores de recursos humanos em várias empresas. Para alcançar altos níveis de desempenho e reter talentos, a organização precisa adotar estratégias que facilitem a comunicação e enfatizem a valorização dos empregados como fator importante nas decisões empresariais frente ao mercado globalizado.

Referências

- Ahlbrandt, R. S.; Leana, C. R.; Murrell, A. J. Employee involvement programmes improve corporate performance. *Long Range Planning*. 25 (5) 91-98. 1992.
- Cabrera, E. F.; Ortega, J.; Cabrera A. An exploration of the factors that influence employee participation in Europe. *Journal of World Business* 38 43-54. 2003
- Charles, K. R. & Marshall, L. H. Motivacional Preferences of Caribbean Hotel Workers: An exploratory study. *International Journal of Contemporary Hospitality management*. 4(3) 25-29. 1992
- Gaertner, S. Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*. V 9, n 4 479-493. 1999.
- Hersey, P.; Blanchard, R. H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional*. São Paulo: EPV, 1986. 176 p.
- Kovach, K. A. What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*. 30 (5) 58-65. 1987
- Kuvaas, B. Employee ownership and affective organizational commitment: employees' perceptions of fairness and their preference for company shares over cash. *Scandinavian Journal of Management*. 19 193-212. 2003.
- Lemmink, J.; Schuijff, A.; Streukens, S. The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology* 24 1-15. 2003.
- Locke, Edwin. The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp1297-1349). Chigaco, IL: Rand McNally. 1976.

Mowday, R. T.; Steers, R. M.; Porter, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*. 14, 224-247. 1979.

Nguyen, N. & Leblanc, G. Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services. *Journal of Retailing and Consumer Services* 8 227-236. 2001.

Sierpe, E. Job satisfaction among Librarians in English-language universities in Quebec. *Library & Information Science Research*. v 21, n 4, 479-499. 1999

Siu, V.; Tsang N.; Wong S. What motivates Hong Kong's Hotel employees? *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*. p. 46-49. 1997.

Souza, M. Q. L. O papel estratégico da remuneração: pesquisa em organizações financeira de Natal/RN. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 100. p. 2001.

Taylor, M. F. *British Household Panel Survey User Manual*. Colchester, University of Essex. 1992.

Wasti, S. A. Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations* 26, 525-550. 2002.