



**Dissertação de Mestrado em Administração**

**Manda quem pode, obedece quem tem juízo? Comportamentos políticos e suas implicações para funcionários em organizações no Brasil.**

**Juliana Arcoverde Mansur**

Professor Orientador:

Filipe João Bera de Azevedo Sobral

Rio de Janeiro

2010



**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**

**Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas EBAPE**

Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa (CFAP)

Curso de Mestrado em Gestão Empresarial

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

# **Manda quem pode, obedece quem tem juízo?**

## **Comportamentos políticos e suas implicações para funcionários em organizações no Brasil**

**Apresentada por**

**Juliana Arcoverde Mansur**

**Data de aprovação: 16 de março de 2010**

Comissão Examinadora:

**FILIPPE JOÃO BERA DE AZEVEDO SOBRAL**

Doutor em Administração

**PAULO ROBERTO DE MENDONÇA MOTTA**

Doutor em Administração Pública

**MARIA LUIZA MENDES TEIXEIRA**

Doutora em Administração

**Orientador Acadêmico: Professor Filipe João Bera de Azevedo Sobral**

**Rio de Janeiro, 2010**

## AGRADECIMENTOS

*O só existe somente quando não existe o nós. Nós, são aqueles que unem, atam e afastam os sós. Nós não são, são somos. Sós são só quando há apenas um.*

*(da autora)*

Quando a vida nos submete a encarar inquietudes, em todos os níveis possíveis, este é o momento no qual o esforço individual tem um sentido maior que a completude de um dever. O resultado desse esforço extrapola a sensação de dever cumprido: evidencia nossa conexão com os outros e o quanto essa realização só se torna real por causa do mundo que nos cerca. Sendo assim, agradeço a todos que contribuíram para a concretização deste estudo, fruto da curiosidade, do estranhamento e da dúvida pessoal. Agradeço a todos, sem exceção.

Primeiramente, agradeço ao Professor Filipe Sobral pela disponibilidade e profundo conhecimento, que certamente me inspiraram na busca por respostas. O estímulo constante, a motivação e confiança na orientação acadêmica permitiram a realização e finalização desse trabalho.

Aos professores da EBAPE, que mostraram formas diferentes de olhar o mundo. Aos colegas e amigos de Mestrado, que compartilharam os dois anos de aprendizado e trabalho árduo.

Ao Leonardo, por toda sensibilidade, cuidado e incansável dedicação.

E por fim, ao Gilberto, Monica e Nina, que certamente são os que mais incentivam e que, incondicionalmente, dão sentido aos meus dias, justificando todas as escolhas da vida.

## RESUMO

Os comportamentos políticos representam um domínio singular das relações interpessoais no ambiente de trabalho, sendo considerado um fenômeno complexo, persuasivo e por vezes ambíguo. Embora sejam várias as condições individuais e situacionais responsáveis pela sua existência, todas elas estimulam e fornecem resultados favoráveis tanto para os indivíduos quanto para grupos dentro da organização. Apesar dos resultados serem favoráveis para alguns, a percepção de política na empresa parece ter um efeito negativo e, assim, desmotivador sobre as pessoas. Nesta pesquisa, abordamos o comportamento político a partir de seus fundamentos conceituais – o poder e a influência – e múltiplos antecedentes, centrando o estudo nas suas diversas implicações. Em concreto, o objetivo é compreender como algumas atitudes e comportamentos individuais – como comprometimento, satisfação, desempenho, negligência e intenções de saída – são influenciados pelos comportamentos políticos percebidos na organização e quais os impactos para os envolvidos.

Teoricamente, discute-se o conceito de Comportamento político, apresentando suas características fundamentais, causas e conseqüências. A seguir, com base no modelo teórico para estudo da política proposto por Ferris et al (1996), as hipóteses de pesquisa foram formuladas. Para testar a validade empírica, três estudos de campo foram realizados – 2 quantitativos e 1 qualitativo – totalizando 461 funcionários de empresas no Brasil, predominantemente de regiões metropolitanas. Os resultados quantitativos revelam que, de uma maneira geral, o comportamento político impacta negativamente no comprometimento, satisfação e desempenho. Ainda, que influencia diretamente as intenções de saída e comportamentos negligentes. Os resultados também revelam que tais respostas possuem variações significativas quando analisados por perfil pessoal e profissional, investigado e validado pela dimensão qualitativa da pesquisa. Por fim, implicações teóricas e práticas dos resultados obtidos são explicitadas, além de sugestões de ações focais para a evolução da gestão empresarial.

*Palavras-chave:* Comportamento político, comportamento organizacional, atitudes no trabalho.

## **ABSTRACT**

Organizational Politics – or political behavior – represents an unique domain of interpersonal relations in workplace, being considered a persuasive, complex and sometimes ambiguous phenomenon. Although there have been many individual and situational conditions responsible for political behaviors, all of them stimulate and provide favorable results both for individuals and for groups within the organization. But not all results are favorable for everyone, instead, the perception of politics seems to have a negative effect and therefore, demotivates people. In this research, we studied the political behavior from its conceptual foundations - power and influence - and its multiple antecedents, focusing in its various implications. Specifically, the goal is to understand how certain attitudes and behaviors - such as commitment, satisfaction, performance, negligence and turnover intentions - are influenced by political behavior and what the impacts to individuals and to the organization.

In fact, we discuss the concept of Organizational Politics, with its fundamental characteristics, causes and consequences. Then, based on the organizational politics theoretical model proposed by Ferris et al (1996), the hypotheses were formulated. To test empirical validity of the model, three different studies were conducted - 2 quantitative and 1 qualitative – totalizing 461 employees of organizations in Brazil, mainly in metropolitan areas. The quantitative results show that, in general, the perception of politics actually has negative impact on commitment, satisfaction and performance. Still, that it may influence turnover intentions and negligent behaviors. The results also show that such responses have significant variations when analyzed individually, based on personal and professional influences. Those variations were also researched and validated by the qualitative study dimension. Finally, theoretical and practical implications are explained, and suggestions for managerial actions are made focusing on business management evolution.

*Key-words: Organizational Politics, Political Behavior, Work Outcomes, Attitudes at Work*

## **Lista de Quadros**

Quadro 1: Algumas definições de comportamento político (adaptado de Cunha et.al., 2003).....	10
Quadro 2: Legitimidade organizacional dos comportamentos políticos (Mayes & Allen, 1977).....	15
Quadro 3: Alguns antecedentes dos comportamentos políticos (adaptado de Cunha et. al. 2003).....	18
Quadro 4: Dimensões do comprometimento organizacional (adaptado de Rego, 2003) .....	27
Quadro 5: Resultados obtidos nos estudos referentes a implicações propostas no modelo: .....	72

## **Lista de Figuras**

Figura 1: Antecedentes e Consequências da percepção de comportamentos políticos (adaptado de Parker et. al., 1995) .....	19
Figura 2: Antecedentes e de consequências de ações políticas nas organizações (adaptado de Poon, 2003) .....	21
Figura 3: Matriz de respostas à insatisfação (Rusbult, Zembrodt & Gunn, 1982) .....	38



## Lista de Tabelas

Tabela 1: Numero final de sujeitos dos estudos I, II e III. ....	54
Tabela 2: Alphas de Cronbach, Médias e matriz de correlações Estudo I .....	55
Tabela 3: Alphas de Cronbach, Médias e matriz de correlações Estudo II .....	55
Tabela 4: Regressões de Política em atitudes e outros comportamentos (Estudo I) .....	55
Tabela 5: Regressões de Política em atitudes e outros comportamentos (Estudo II) .....	56
Tabela 6: Definição das dimensões de análise de cada variável pessoal .....	57
Tabela 7: Definição das dimensões de análise de cada variável profissional .....	58
Tabela 8: Resultados da Regressão de Política em atitudes e comportamentos sob controle da variável Gênero (Estudos I e II) .....	59
Tabela 9: Resultados da Regressão de Política em atitudes e comportamentos sob controle da variável Formação (Estudos I e II) .....	60
Tabela 10: Resultados da Regressão de Política em atitudes e comportamentos sob controle da variável Estado Civil (somente Estudo II) .....	60
Tabela 11: Resultados da Regressão de Política em atitudes e comportamentos sob controle da variável Idade (somente Estudo II) .....	61
Tabela 12: Resultados da Regressão de Política em atitudes e comportamentos sob controle da variável Cargo (Estudos I e II) .....	61
Tabela 13: Resultados da Regressão de Política em atitudes e comportamentos sob controle da variável Departamento (Estudos I e II) .....	62
Tabela 14: Resultados da Regressão de Política em atitudes e comportamentos sob controle da variável Setor (Estudos I e II) .....	62
Tabela 15: Resultados da Regressão de Política em atitudes e comportamentos sob controle da variável Tempo de Empresa (Estudos I e II) .....	63
Tabela 16: Regressões de Política e Satisfação sobre Intenções de Abandono (Estudo I) .....	64
Tabela 17: Perfil da amostra do Estudo III .....	64
Tabela 18: Perfil detalhado dos sujeitos entrevistados no Estudo III .....	65

## SUMÁRIO

<b>PARTE I – INTRODUÇÃO E ENQUADRAMENTO DA TESE .....</b>	<b>1</b>
1.1. Apresentação do Tema .....	1
1.2. O Problema de Pesquisa .....	5
1.3. Objetivos.....	5
1.4. Delimitação do Estudo .....	6
1.5. Relevância do Estudo .....	7
<b>PARTE II – REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1. A influência e os comportamentos políticos .....	9
2.2. Perspectivas Teóricas .....	11
2.3. As características distintivas do comportamento político.....	12
2.4. Antecedentes dos comportamentos políticos.....	16
2.5. Implicações da atividade política .....	22
2.5.2. Política e Satisfação.....	31
2.5.3. Política e desempenho .....	34
2.5.4. Política, intenções de saída e comportamentos negligentes .....	37
2.5.5. Política e variáveis pessoais e profissionais .....	39
<b>PARTE III – METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>43</b>
3.1. Tipo de Pesquisa .....	43
3.2. População e Amostra.....	43
3.3. Coleta de dados .....	44
3.3.1. Os Instrumentos.....	45
3.3.1.1. Estudo I.....	45
3.3.1.2. Estudo II .....	47
3.3.1.3. Estudo III .....	48
3.4. Metodologia de análise .....	49
3.4.1. Estudos I e II: Quantitativos .....	49
3.4.2. Estudo III: Qualitativo .....	50
<b>PARTE IV – RESULTADOS EMPÍRICOS .....</b>	<b>54</b>
4.1. Análise descritiva da amostra.....	54
4.2. Análise dos Resultados .....	54

4.2.1. Estudos I e II.....	54
4.2.2. Estudo III.....	64
<b>PARTE V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>72</b>
<b>5.1. Discussão dos resultados .....</b>	<b>72</b>
<b>PARTE VI – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES.....</b>	<b>86</b>
<b>6.1. Conclusões.....</b>	<b>86</b>
<b>6.2. Limitações Metodológicas.....</b>	<b>88</b>
<b>6.2. Contribuições teóricas e práticas .....</b>	<b>89</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>114</b>
<b>ANEXO III.....</b>	<b>118</b>

## **PARTE I – INTRODUÇÃO E ENQUADRAMENTO DA TESE**

### **1.1. Apresentação do Tema**

Originalmente, as raízes de “Política” advêm da visão de que, onde os interesses são divergentes, a sociedade deve fornecer aos indivíduos um forma de lidar com essas diferenças utilizando o diálogo e a negociação. O objetivo da política, portanto, é o de criar a ordem a partir da diversidade. Aristóteles, já na Grécia antiga, considerava a política como o meio de agregar todos os membros da sociedade em uma unidade “polis”, a cidade-estado grega.

As organizações, por sua vez, também são intrinsecamente políticas, na medida em que são formadas por pessoas com interesses diversos e, potencialmente, conflituosos, e que se faz necessária a criação de mecanismos que garantam a ordem e o direcionamento.

Numa organização, a grande maioria das pessoas que nela trabalham facilmente admitirá, mesmo que não publicamente, que estão rodeadas de diversos grupos de interesse através dos quais seus diferentes indivíduos buscam atingir determinados objetivos. É possível, portanto, interpretar as organizações sob um ponto de vista político: variam de acordo com os princípios seguidos e, como sistemas de atividade política, imperam as relações entre interesses, conflitos e poder.

A análise da organização como realidade política pode ser definida como “grupo de grupos, um conjunto de condições variáveis, ou uma federação de subculturas” (WEICK, 1993, p.354). Se a tal definição for adicionada a perspectiva das organizações como coleções de zonas de negociação sobrepostas, então derivamos uma definição das organizações como grupos de grupos que operam em condições variáveis e que desenvolvem subculturas; para harmonizar o funcionamento desses múltiplos grupos torna-se necessário, portanto, proceder a negociações constantes, de forma a sobrepor os diversos interesses numa zona parcialmente comum (SOBRAL & PECI, 2008).

Desde a década de 70, diversos estudos apresentam a política como um fenômeno organizacional (MINTZBERG, 1983; PFEFFER, 1981; GANDZ & MURRAY, 1980). Diversas são as definições existentes, mas de forma geral, suas principais características giram em torno da prontidão das pessoas em utilizar o poder em benefício próprio para influenciar outrem e assegurar seus interesses pessoais. A política, assim, pode ser considerada como o uso do poder para influenciar o processo de tomada de decisão ou para

assegurar que os resultados de um determinado processo favoreçam alguém de dentro da organização. No entanto, embora exista um leque de definições de comportamento político, todas elas descrevem o mesmo fenômeno: grupos ou indivíduos agindo deliberadamente de determinada maneira de forma a garantir ou proteger seus próprios interesses.

A discussão das causas e motivos da existência do comportamento político normalmente gira, como mencionado, em torno do poder. O uso do poder objetiva a proteção e promoção de interesses individuais, particularmente pela segurança e satisfação que tais interesses geram. Mayes & Allen (1977) descrevem o poder tanto como fim, quanto como meios do comportamento político, já que possui valor terminal e instrumental. Assim, enquanto o poder obviamente constitui um aspecto inerente ao comportamento político, sugere-se que outros atributos e condições sejam importantes para o desenvolvimento do mesmo nas organizações.

Como atributos, espera-se que o solipsismo, materialismo e reconhecimento social motivem uma pessoa em direção a ações individualistas e políticas. Tais valores também afetam a percepção do indivíduo, talvez pela projeção, em relação à importância da política organizacional e logo, pela necessidade de agir politicamente. O autoritarismo e cinismo, de acordo com Mayes e Allen (1977), também estão associados com comportamentos políticos.

Já em relação a condições, são várias as condições individuais e situacionais responsáveis pelos comportamentos políticos. Escassez de recursos, ambigüidade e falta de clareza em relação a objetivos, disparidades entre autoridade formal e inovação, são algumas delas que propiciam o desenvolvimento e a existência dos mesmos. Embora sejam numerosas, elas não determinam necessariamente relações causais para política, mas a interação com as atitudes individuais que poder predispor o desenvolvimento de tal comportamento nas organizações.

Embora suas conseqüências possam ser indiretas ou desconhecidas para alguns indivíduos, a política nas organizações é normalmente relacional. Ela envolve riscos, perdas e ganhos para seus atores. Talvez não imediatamente, mas eventualmente, resultam em diminuição de recompensas, influência e recursos, devido a conflitos e problemas interpessoais. Como apresentado por Madison et al. (1980), os indivíduos na organização atribuem, portanto, implicações positivas e negativas do comportamento e ações políticas.

A discussão sobre os limites do comportamento político nas organizações, suas causas e implicações, parece ter despertado atenção dos executivos e gestores, de modo que estes sejam responsáveis por minimizar os impactos negativos e contribuam ativamente para o desenvolvimento da organização. A manutenção de ambiente motivador e a preocupação com o bem estar dos funcionários, principalmente, que justifica o estudo e compreensão dos meandros da política. E, embora pouco aprofundada, estudos revelam as interferências entre esta política e demais processos na organização – tomada de decisão, promoções, benefícios e recompensas, produtividade e performance – além de identificar relações diretas com outros comportamentos organizacionais (FERRIS ET AL., 1996). Apesar de tais estudos apontarem em sua maioria para relações negativas, é válido destacar que alguns outros não identificaram tais relações, pelo contrário, vislumbraram resultados positivos dessa interferência (PARKER, DIPBOYE, & JACKSON, 1995).

Mais que destacar resultados previamente obtidos é essencial que se discuta e compreenda as características que tornam o comportamento político um fato na vida das organizações. Principalmente, considerando o Brasil um país com uma cultura singular, pautada em traços como o paternalismo, flexibilidade, impunidade e tanto outros (BARROS, 1996), o questionamento anterior remete-nos aos limites entre a percepção do comportamento político e a influência exercida sobre os indivíduos. Ainda, os limites pessoais de aceitação de um dia a dia permeado por ações políticas e até que ponto tais ações são recriminadas ou até mesmo questionadas quando percebidas. São elas percebidas e relevantes, ou percebidas e irrelevantes? Sendo irrelevantes, seriam pelo fato de também poderem ser desempenhadas por todos, ou por estarem sobremaneira incorporadas à cultura local que não fazem mais tanta diferença assim?

Na linha de tais questionamentos, até que ponto o comportamento político ser um fato na vida organizacional é algo tido como inevitável? Tomando como premissa ser algo com que a organização tem obrigatoriamente que lidar, poder-se-ia considerar um ‘mal necessário’ já incorporado pelos funcionários das empresas, algo que faz parte, mas alguns, mesmo sabendo dos impactos negativos, continuam fazendo por livre e ‘espontânea’ vontade?

A real concepção de política nas organizações, a realidade estabelecida com os comportamentos políticos parece ser uma relação de amor-ódio, isto é, os indivíduos estão cientes da sua existência e da sua importância, são participantes ativos do jogo político, mas ao mesmo tempo, defendem a sua abolição, já que entendem como uma atividade pouco

transparente onde só alguns são conhecedores das regras do jogo. Na sua essência, o poder e a política não são maus nem são bons, é o uso que deles fazemos que efetivamente determina tais percepções.

A visão negativa do poder e da política já foi investigada por diversos autores (MAYES e ALLEN, 1977; ALLEN et al., 1979; DRORY e ROMM, 1990; GANDZ e MURRAY, 1980; PFEFFER, 1981; FARRELL e PATERSON, 1982; MINTZBERG, 1983; PORTER, ALLEN e ANGLE, 1983; EISENHARDT e BOURGEOIS III, 1988; GIOIA e LONGNECKER, 1994; FERRIS, FEDOR e KING, 1994), mas poucos estudos aprofundaram o tema. Ao contrário da política, outras atitudes e comportamentos no trabalho são fenômenos muito mais aprofundados, e são resposta às avaliações positivas ou negativas que os trabalhadores têm em relação ao seu ambiente de trabalho. Como principais comportamentos relacionados com a política, serão destacados no presente estudo: a satisfação, o comprometimento, o desempenho, a negligência e as intenções de saída. Cada um deles possui particularidades no que diz respeito aos impactos causados pela política.

Este estudo enquadra-se, portanto, no tema geral de Comportamentos Organizacionais, pretendendo-se estudar a política a partir das percepções, crenças e valores dos funcionários em organizações no Brasil, situando o nível de análise no indivíduo. Concretamente, objetiva aprofundar a influência das ações e atividades políticas nos comportamentos e atitudes dos indivíduos que a percebem, explicando as formas e condições da manifestação destes comportamentos. Afinal, será que no Brasil, realmente manda quem pode, obedece quem tem juízo? Ou seja, os comportamentos políticos existem, são exercidos por quem tem poder e influência, são percebidos pelos funcionários e estes, realmente impactados por eles?

Assim, espera-se contribuir para ampliar a compreensão geral do fenômeno, colocando a realidade e cultura brasileira como principal pano de fundo, já que esta, por sua vez, apresenta traços que permitem distingui-la de outras culturas, definindo um estilo singular de administrar. E, por ser um sistema complexo com múltiplas causas para múltiplos efeitos, fluindo do tradicional enfoque linear de causa e efeito de partes isoladas, o desejo de analisar o comportamento político a partir da perspectiva da cultura brasileira torna-se muito mais latente.

## 1.2. O Problema de Pesquisa

Os estudos sobre Comportamentos Políticos intensificaram-se consideravelmente da década de 90 até os dias de hoje. A atenção dada pelos acadêmicos atualmente tem sido especialmente dedicada às implicações e à relação com outros comportamentos no trabalho, a destacar cidadania organizacional e justiça. Tratando-se de um tema relativamente recente, são poucos os estudos até então realizados para a realidade no Brasil. Assim, propõe-se uma abordagem da política centrada na cultura brasileira, dotada de características bastante divergentes às outras culturas previamente estudadas.

Justifica-se, portanto, o estudo da política e seus impactos nessa realidade, podendo o problema central aqui abordado ser resumido nos seguintes termos:

*Quais as implicações geradas pelos comportamentos políticos nos comportamentos de indivíduos em organizações no Brasil?*

O problema apresentado sob a forma de pergunta pressupõe a existência de uma relação de causalidade entre as atividades políticas e os comportamentos individuais apresentados na organização. Em síntese, o problema proposto remete a discussão sobre a política como aspecto inerente às organizações. O estudo das respostas individuais permitirá avaliar o posicionamento dos funcionários perante a política e os fundamentos que favorecem a existência da mesma como inerente a toda e qualquer organização.

## 1.3. Objetivos

De acordo com o problema formulado, os comportamentos individuais em resposta aos comportamentos políticos representam o eixo central do problema de pesquisa. Esta atitude consistirá no posicionamento pessoal dos funcionários perante a influência, o poder, o jogo de interesses e ações que visam o interesse e benefício próprio, tal como desenvolvidos no referencial teórico. Assim, defendemos um objetivo principal:

*Compreender e determinar os impactos causados pelos comportamentos políticos, presentes no dia a dia da dinâmica organizacional na satisfação, comprometimento, desempenho, intenções de saída e negligência, comportamentos manifestados pelos indivíduos em organizações no Brasil.*



O objetivo apresentado apóia-se na crença de que, por ser inerente a toda e qualquer organização, deve-se compreender como o comportamento político se manifesta, como surgem, são desenvolvidos e se sustentam e, assim, quais os impactos resultantes do mesmo.

Para o alcance do objetivo final, portanto, será necessário cumprir os seguintes objetivos intermediários:

- Delimitar uma conceituação de comportamento político, com base nas definições estabelecidas por autores que têm dedicado atenção ao tema, atendendo à evolução do conceito e às múltiplas visões defendidas nos meios acadêmicos e empresariais ao longo do tempo;
- Estudar os comportamentos organizacionais relacionados direta ou indiretamente à política, estabelecendo as respectivas ligações causais e seus impactos;
- Construir, testar e validar instrumentos de pesquisa para recolhimento de dados empíricos;
- Realizar estudo de campo no Brasil, questionando funcionários sobre o seu posicionamento perante as variáveis selecionadas para pesquisa;
- Compreender mais detalhadamente os valores, crenças e comportamentos inerentes às organizações no Brasil que permeiam a existência de comportamentos políticos nas mesmas.

#### **1.4. Delimitação do Estudo**

O tema comportamento político nas organizações tem uma amplitude vasta e pode ser abordado segundo algumas perspectivas, dependendo daquele que o estuda. Aqui, pretende-se estudar as influências do mesmo nos comportamentos de funcionários, excluindo outros comportamentos que não possuem impacto direto para o desenvolvimento da organização, ou ainda aqueles que são relacionados com a eficácia, mas mediados por um outro comportamento – por exemplo, os impactos da satisfação na performance.

O estudo pretende avaliar a percepção dos comportamentos políticos e não efetivamente o comportamento *per se*, por não sermos capazes de capturar a realidade como ela mesma. Acrescenta-se ainda o fato de que, além de lidar com a avaliação subjetiva e individual do fenômeno, não se possui controle integral sobre suas manifestações. Ou seja, não há uma espécie de monitoramento das atividades políticas e, menos ainda, não há uma

categorização das mesmas que permitam separá-las em padrões específicos para posterior divisão e aprofundamento – conceitual e prático. Finalmente, a delimitação física e geográfica do tema está nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo, de acordo com o critério de acessibilidade e por se tratarem de áreas metropolitanas, mais desenvolvidas cultural e tecnologicamente que outras localidades no território brasileiro.

### **1.5. Relevância do Estudo**

A análise da literatura disponível na área organizacional revela, porém, que os estudos relacionando os construtos do presente estudo ainda são escassos em diversos países e em outros, como no Brasil, quase que inexistentes. Além da contribuição aos estudos em comportamento organizacional, com implicações teóricas, a relevância do trabalho está na compreensão da possível influência do fator cultural nas organizações, evidenciando diferenças e semelhanças do mesmo fenômeno em culturas distintas. Dado que os resultados observados até então são majoritariamente provenientes de pesquisas realizadas em instituições norte-americanas e asiáticas, públicas ou privadas (CROPANZANO ET AL., 1997), outro fator relevante jaz no fato da presente abordagem fugir substancialmente dos padrões de ocupação, serviço e cultura outrora estudados.

Ainda, enfatiza-se a relevância na validação de instrumentos capazes de mensurar as dimensões abordadas – percepção de política, comprometimento, satisfação, desempenho negligência e intenções de saída – para aplicação à realidade brasileira. Também, como relevância teórica, tentar estabelecer um padrão do brasileiro em relação às ações e comportamentos políticos.

Sugerir e identificar práticas gerenciais eficazes para mitigar os impactos gerados pela política, melhorando a eficácia organizacional e desempenho de equipes, também é outro fator bastante relevante da pesquisa. Partindo do entendimento de como são interpretadas as ações políticas e mapeando indicadores de tais atitudes e as respectivas respostas a elas, torna-se possível prever determinadas reações e implicações no dia a dia da organização.

Ainda, e não obstante, trazer contribuições práticas à gestão de pessoas, ao desenvolvimento de lideranças e à administração de recursos como um todo, agregando conhecimento à prática administrativa.



## **PARTE II – REFERENCIAL TEÓRICO**

As organizações, como uma combinação de esforços individuais para realizar propósitos coletivos, são compostas de estrutura física, estrutura tecnológica e, principalmente, pessoas e grupos com diferentes valores, metas e interesses. A política, portanto, é uma realidade vivida nesse ambiente. Provavelmente, o fator mais importante que leva à política nas organizações é a percepção de que a maioria dos fatos utilizados para alocação de recursos limitados – como espaço físico, pessoas, responsabilidades, ajustes salariais, e orçamento – é passível de diferentes interpretações. Saber o que é um bom desempenho, uma melhoria adequada ou um trabalho insatisfatório, pode possuir significados diferentes para cada um. E, como a maioria das decisões precisa ser tomada em um clima ambíguo, as pessoas nas organizações usam a influência em prol de seus interesses e metas, o que podemos identificar como comportamentos políticos. (FARRELL & PETERSEN, 1982).

A literatura existente explora os diversos fatores associados aos comportamentos políticos, desde o seu conceito, características e perspectivas, até as percepções, antecedentes e impactos nos indivíduos e no ambiente de trabalho. Assim, as referências teóricas que seguem objetivam, principalmente, apresentar o conceito e proporcionar um entendimento fundamental das diversas relações estabelecidas nas organizações.

### **2.1. A influência e os comportamentos políticos**

Apesar da diversidade de perspectivas com o comportamento político pode ser analisado, existe um consenso quanto às condições e aos contextos indispensáveis para que a política ocorra: indivíduos ou grupos de algum modo interdependentes em que pelo menos uma das partes tem a percepção de que os interesses são divergentes entre ambos e tal divergência apresenta-se potencialmente conflituosa. Algumas ações, portanto, podem ser tomadas, por uma das partes, de forma que se obtenha um resultado satisfatório para o próprio interesse.

Cropanzano et.al. (1997), afirmam que existem pelo menos duas definições para comportamentos políticos na organização. Uma delas considera política como um processo de influência exercido no ambiente de trabalho, incluindo um amplo leque de comportamentos sociais, que contribuem para o pleno funcionamento da organização. De acordo com Pfeffer

(1981), esta definição permite que a política seja funcional ou disfuncional, dependendo das circunstâncias. Uma definição mais comum e mais específica de política, no entanto, seria o comportamento que é desenhado estrategicamente para maximizar interesses próprios de curto ou longo-prazo. De acordo com essa definição, geralmente os comportamentos políticos são vistos como disfuncionais (KACMAR & FERRIS, 1993). O quadro 1 inclui algumas definições de comportamento político sugeridas na literatura.

**Quadro 1: Algumas definições de comportamento político (adaptado de Cunha et.al., 2003)**

<b>Definição</b>	<b>Autores</b>
A política nas organizações representa um conflito entre os atores que desejam que as suas preferências na definição de uma política prevaleçam sobre a preferência de outros atores.	Wildavsky (1964)
A política nas organizações pode ser interpretada como a gestão de processos de influência que visam fins não aprovados pela organização - ou que, almejando fins aprovados, recorrem a meios não-aprovados.	Mayes & Allen (1977)
A política é um processo mediante o qual os indivíduos interdependentes ou grupos de interesse exercem o poder de que dispõem tendo como finalidade influenciar os objetivos, os critérios ou os processos de tomada de decisão, assim prosseguindo o cumprimento dos interesses próprios.	Miles (1980)
O comportamento político está fundamentado nas atividades desenvolvidas na organização por um ator com o objetivo de adquirir, desenvolver e utilizar poder e outros recursos – assim o capacitando potencialmente para obter resultados da sua preferência e sobre os quais existe incerteza ou desacordo.	Pfeffer (1981a)
Comportamentos políticos são as atividades extra-papel que visam influenciar a distribuição de vantagens e desvantagens no seio da organização.	Farrell & Petersen (1982)
A política nas organizações pode ser definida como o comportamento individual ou grupal com as seguintes características: é informal, é ostensivamente paroquial, é tipicamente divisionista – e é, sobretudo, ilegítimo tecnicamente falando, ou seja, não aprovado pela autoridade formal, pela ideologia organizacional ou pela autoridade técnica (embora possa explorar alguma dessas vertentes).	Mintzberg (1983a)
A política nas organizações pode ser interpretada como os comportamentos desempenhados por indivíduos que são essencialmente de auto-interesse, não oficialmente sancionados pela organização e que normalmente possuem efeitos negativos para os resultados organizacionais.	Ferris et. al. (1996)
A política nas organizações associa-se à percepção dos empregados sobre comportamentos que se distanciam do poder legítimo, ao serem estrategicamente utilizados para maximizar o auto-interesse e a promoção de objetivos pessoais, sendo caracterizada pela manipulação, difamação, subversão e abuso de poder.	Poon (2003)
Os comportamentos políticos constituem-se pelas tentativas de influencia social dirigidas aos alvos que podem proporcionar recompensas que ajudam a promover ou proteger o auto-interesse do ator. Ainda que possa produzir alguns efeitos positivos nas organizações, o comportamento político de um dado autor refere-se as suas tentativas para beneficiar, proteger ou desenvolver o seu auto-interesse, sem tomar em consideração o bem estar da organização ou das outras pessoas.	Cropanzano et. al. (1995); Harris et. al. (2005)

O comportamento político se refere essencialmente ao poder e à influência. Assim, os conceitos de ambos, apesar de inter relacionados, são empiricamente e conceitualmente

distintos. A distinção, entretanto, entre poder e política gira em torno da natureza dos dois: o poder como a capacidade, e a política como a ação. Alguns autores definem “Política é o poder em ação” (VECCHIO, 1997).

Embora distintos, poder e política estão intimamente ligados, uma vez que o sucesso da atividade política tende a contribuir para reforçar o poder e logo, potencializa as probabilidades de sucesso do comportamento político. Embora esteja claro que existe relação entre poder e política, apesar de parecer simples, essa relação é dotada de alta complexidade.

No entanto, não é possível reduzir a política como exercício tático do poder que visa exercer influência. Nem todo exercício do poder que objetiva influenciar o comportamento alheio pode ser considerado político. Drory & Romm (1990) afirmam que a autoridade formal influenciando o comportamento de um subordinado numa atividade rotineira é um exemplo disso. Ainda, que a política pressupõe influência, mas nem toda influência é de natureza política. Zuker (1991) considera que quem influencia, o faz com o intuito de afetar atitudes, valores ou comportamentos, mas sem necessariamente recorrer à coação ou autoridade e visando que o alvo influenciado sinta que isso é feito no seu próprio interesse. Retomando essa idéia apresentada por Zuker, Huczynski (1996) apresenta a influência como uma alternativa ao poder coercitivo e ao legítimo, evitando a desconfiança e a hostilidade de quem é influenciado. Segundo o autor, o influenciado poderá fazer coisas sem saber bem porquê, mas o fará e se sentirá bem com isso.

## **2.2. Perspectivas Teóricas**

A falta de consenso sobre o conceito de política reflete a imensa complexidade no tema e as diferentes perspectivas teóricas. As várias abordagens de estudos realizados utilizam diferentes metodologias e níveis de análise, mas raros são os estudos empíricos que procuram aplicar as diferentes abordagens a um mesmo conjunto de dados. A predominância é essencialmente das perspectivas funcionalista e interpretativa, ressaltando ainda a estruturalista radical, identificada por Bradshaw-Camball & Murray (1991).

A perspectiva funcionalista parte do princípio de que o poder é uma realidade objetiva, sendo, como colocado anteriormente, política a ação que traduz esse poder (“política é o poder em ação”), isto é, o exercício e a utilização plena desse poder. Neste paradigma, duas escolas de pensamento podem ser distinguidas: a pluralista e a racionalista. A primeira estuda

as variáveis estruturais, na avaliação do poder dos atores envolvidos e nas respectivas bases de poder que utilizam. Segundo Salancik & Pfeffer (1974), essa escola pressupõe o conhecimento da identidade dos principais atores do jogo político, cuja influência é determinada pela extensão de seu controle sobre as fontes de poder, sobre os recursos disponíveis e sobre aqueles que são vitais para a organização. Já a segunda, a racionalista, ignora a dinâmica do processo e da atividade política, concentrando apenas nas fontes de poder decorrentes da autoridade formal, do conhecimento e da informação.

Na abordagem interpretativa, ambos poder e política são realidades socialmente construídas, em que o poder é analisado através da construção e interpretação de significados. Para Frost (1987), a investigação concentra-se na construção de identidade e nos padrões de comportamento político de indivíduos ou do grupo, traduzidos nos elementos da cultura organizacional como a linguagem, mitos, símbolos, gestos, metáforas e informação (DWYER, 1991).

A terceira perspectiva possui evidente influência marxista. Na sua lógica, a estruturalista radical considera o poder nas organizações como sendo determinado pela estrutura social. Clegg (1979) afirma que, portanto, a atividade política deve ser vista no contexto dessa estrutura e do conjunto de valores e crenças construídas por aqueles que detêm o controle sobre os recursos.

Portanto, a compreensão mais profunda dos comportamentos políticos requer a consideração de múltiplas perspectivas e abordagens metodológicas. Ferris & Judge (1991) consideram, nesse sentido, que as análises multidimensionais devem ser utilizadas, de modo que sua abrangência incorpore a complexidade de suas características e as complicações inerentes a estes comportamentos.

### **2.3. As características distintivas do comportamento político**

As diversas definições de comportamento político nos permitem identificar palavras chave fundamentais, que integram outros conceitos de comportamento organizacional. Mayes & Allen (1977) e Drory & Romm (1990) afirmam que é a combinação de vários elementos que atribui uma natureza distintiva ao comportamento político.

O primeiro deles seria a *influência* e, embora possa ser exercida através de meios não políticos, como Huczynski (1996) afirma, a atividade política destina-se fundamentalmente a

exercer influência, ou seja, a modificar ou condicionar as atitudes, os valores ou comportamentos de quem é influenciado.

A atividade política, ainda, pressupõe a percepção de *interesses divergentes* entre os diversos atores envolvidos, implicando necessariamente em alguma forma de resistência e de oposição. Ao contrário da influência antes descrita – onde o influenciado muda seu comportamento pautado em seu próprio interesse – no caso do comportamento político, este o fará contrariado e na medida em que não conseguir resistir às forças do mesmo. Segundo Pfeffer (1981), essa resistência compõe a essência do comportamento político, já que é esta que define a necessidade e a expectativa de um comportamento de natureza política ocorrer, como esforço conscientemente exercido no sentido de vencer tal resistência. Ainda, a percepção de um conflito de interesses pode conduzir a um conflito efetivo sempre que indivíduos ou grupos procurarem a satisfação de seus interesses às custas dos interesses dos outros, sendo para estes algo inaceitável. Isso seria condição para a ocorrência de comportamentos políticos, segundo Tushman (1977b). Apesar da possibilidade de tais conflitos serem controlados, nunca serão eliminados, uma vez que fazem parte da própria natureza dos processos de decisão nas organizações.

De acordo com Zaleznik & deVries (1975), o planejamento organizacional de recursos, como acontecimento político, compõe-se dessa série de interesses conflituosos e contradições. A estrutura de organização formal, como resultado do planejamento e dos processos de decisão, implementa uma coalizão entre executivos chave, cuja base emocional constitui uma pré-condição para aceitação de tal estrutura. Essas coalizões, segundo os autores, são necessárias para que as decisões sejam tomadas e que o desempenho possa ser avaliado, além de evitar lutas internas e rivalidades declaradas entre grupos executivos. O resultado, ainda que não esclarecido, resume-se a uma discussão de poderes, donde o mais influente sai como ‘vencedor’. A política, assim, significa que a organização como um todo reflete interesses conflituosos, ao invés de escondê-los ou ignorá-los.

Contrariando de certa forma a estrutura de organização formal, Drory & Romm (1988) afirmam que os comportamentos políticos são *atividades extra-papel*, ou seja, não sancionadas pela organização e logo, tendem a se desenvolver preferencialmente no seio da organização informal. Essa organização informal é a rede de relações estabelecidas entre indivíduos de uma organização, mas relações não conformes com o previsto no organograma da mesma. Mesmo assim, nem tudo que ocorre no seio da organização informal é



necessariamente político. Um exemplo colocado pelos referidos autores é o trabalho além do horário normal de trabalho, em nome dos interesses da organização. Este comportamento só pode ser considerado político se a própria posição e carreira do superior estejam em causa.

Outra característica do comportamento político é a sua *natureza perceptiva*. Mayes & Allen (1977) e Gandz & Murray (1980) afirmam que comportamentos políticos percebidos por alguns indivíduos podem ser visto de forma diferente por outros. Comentários lisonjeiros podem ser considerados admiração e respeito, sendo não políticos. Mas podem ser entendidos como bajulação, onde a dimensão política está presente. Tudo dependerá de como se dá a percepção do superior dos motivos do subordinado. No entanto, o comportamento já poderia ser considerado político se houvesse a percepção de que a influência que sobre ele é exercida remete a uma mera estratégia de promoção pessoal.

Randall (1999) afirma que, se a percepção de processos organizacionais – como remuneração e promoções – é de um processo que envolve política, as expectativas implícitas acerca de recompensas e reconhecimento serão violadas e, portanto, não serão percebidas como baseadas em performance. Ainda, Parker et. al. (1995) afirmam que não só a ocorrência de comportamentos políticos, mas a percepção dos mesmos pelos indivíduos que são fatores determinantes para o entendimento das organizações.

Essa natureza perceptiva, segundo Ferris et.al (1996b), significa que os indivíduos respondem ao que percebem e não necessariamente ao que é objetivamente real. A política é percebida somente a partir da avaliação subjetiva do indivíduo de situações ou comportamentos observados como políticos. Mais especificamente, para Rosen, Levy & Hall (2006), são interpretações subjetivas da extensão de como o ambiente é caracterizado pelos funcionários e supervisores que estão engajados nesses comportamentos. Esta afirmação baseia-se no argumento de Lewin (1936), de que os indivíduos reagem às situações baseados nas percepções, mais do que na realidade por ela mesma.

Independente da percepção, para serem designadas como políticas, as atividades desenvolvidas devem ser em prol do *interesse próprio*. Subjacente ao conceito de política está a tentativa de influenciar a distribuição de vantagens e de perdas com vista à satisfação de interesses próprios. No entanto, deve-se atentar ao significado constitutivo de interesses próprios, já que de alguma forma, todo comportamento tem uma parcela de interesse próprio. Drory & Romm (1990) argumentam que no comportamento político a ação desenvolvida em

prol de si mesmo é mais acentuada do que no comportamento não-político. No primeiro, a satisfação do interesse é elevada à condição de finalidade última da ação individual, além de justificar os meios. Na ação política, o indivíduo egoisticamente coloca a satisfação do interesse próprio como preocupação principal, tendendo a excluir benefício de outros ou até mesmo causando-lhes prejuízo.

Farrell & Petersen (1982) salientam que, mesmo que a influência faça parte da definição de comportamento político, é a *intencionalidade* dela que caracteriza tais ações políticas. Mayes & Allen (1977) afirmam que a política implica manobras calculadas com o intuito de influenciar outrem. Isto é, o comportamento só pode ser considerado político se envolver uma ação deliberada ou intencional. O que torna a identificação da política no comportamento difícil é saber detectar as intenções políticas de alguém.

A *disfuncionalidade* também é apontada como elemento distintivo do comportamento político. Drory & Romm (1990) salientam que o exercício intencional de influência em prol do interesse próprio transforma-se em comportamento político se afetar a eficácia organizacional ou ainda levar a um elemento anti-social. Além de tal característica, a *legitimidade* organizacional também constitui elemento do comportamento político, de acordo com Mayes & Allen (1977). Na concepção dos autores, o comportamento é político sempre que a influência seja exercida em prol de fins não legitimados pela organização, ou ainda de fins legítimos, mas exercidas através de meios não legitimados. O quadro 2 ilustra tal dinâmica.

**Quadro 2: Legitimidade organizacional dos comportamentos políticos (Mayes & Allen, 1977)**

		Fins a que se destina a influência exercida	
		Legitimados pela organização	Não legitimados pela organização
Meios pelos quais se exerce a influência	Legitimados pela organização	Comportamento não-político	Comportamento político potencialmente disfuncional
	Não legitimados pela organização	Comportamento político potencialmente funcional	Comportamento político potencialmente disfuncional

Farrell & Petersen (1982) afirmam que a relação entre atividade política legítima e ilegítima é bastante complexa, sendo que a ilegítima é por vezes exercida como o fim último de legitimar uma dada política. Apesar do caráter não oficial ou não autorizado da atividade política, é importante distinguir entre a legítima e a ilegítima, mesmo que a distinção não corresponda a qualquer conjunto de normas explícitas ou a códigos específicos. As “regras do

jogo” que se desenvolvem implicitamente nas organizações tendem a excluir certos comportamentos considerados inicialmente inaceitáveis, embora o limite entre o que é aceitável ou não seja bastante fluido, variando com o tempo, as circunstâncias e os indivíduos envolvidos.

Finalmente, Drory & Romm (1990) apontam para as dificuldades de se identificar os comportamentos políticos dado que a fronteira entre o que é legítimo ou não possui natureza perceptiva e, mais ainda, determinada por quem tem poder. Ou seja, segundo Pfeffer (1992b), aqueles que detêm o poder não definem o que é ou não é legítimo, como parte do jogo político destinado a preservar esse poder.

## **2.4. Antecedentes dos comportamentos políticos**

Muitos fatores têm sido identificados, do nível individual, organizacional e situacional, como propiciadores da ocorrência e proliferação de comportamentos políticos. De acordo com Ferris et al (1996), Ferris & Kacmar (1992), Ferris, Russ & Fandt (1989) e outros estudos, a influência das características individuais no envolvimento político e na percepção de atividades políticas podem variar bastante. Por exemplo, alguns autores sugerem que os homens percebem mais fortemente a atividade política nas organizações, outros dizem o contrário, e outros ainda dizem que não há relação significativa entre o gênero e percepção das atividades políticas. A variável idade também é outra que apresenta panorama similar (GANDZ & MURRAY, 1980; FERRIS & KACMAR, 1992).

De acordo com Ferris, Russ & Fandt (1989), outras características podem afetar a propensão individual para o envolvimento com comportamento político. A elevada motivação para o poder, o *locus* de controle interno, o maquiavelismo e o baixo nível de aversão ao risco são validados como antecedentes do comportamento político. Os autores também afirmam que, sendo o interesse próprio um dos componentes essenciais do comportamento político, não surpreende que os indivíduos tendam a se envolver mais em atividades políticas quando se sentem mais ameaçados por elas. Ferris et. al. (1996) citam o exemplo da associação entre oportunidades limitadas de promoção e percepção de política mais intensa.

Ferris, Russ & Fandt (1989) e Ferris, Harrell-Cook & Dulebohn (2000) reforçam que a política se promove a si própria, dado que quanto mais elevada a percepção de comportamentos políticos, maior tende ser a propensão dos indivíduos para se envolverem em

atividades políticas. Percebendo o clima organizacional como muito político, é natural que o indivíduo denote um sentimento como o de “Go Along to get Ahead”, ou seja, já que as coisas funcionam de uma determinada forma na organização, é esse caminho que o indivíduo considera como válido a seguir (KACMAR & CARLSON, 1997).

Eisenhardt & Bourgeois (1988) verificaram que a atividade política aumenta com o nível de centralização, como Ferris et. al. (1996). Estes, por sua vez, afirmam que o comportamento político possui influências organizacionais não só como a centralização, mas também a formalização, nível hierárquico e formas de controle. Se uma organização é altamente centralizada, de acordo com Mayes & Allen (1977), então os funcionários em níveis inferiores têm menor controle em decisões a serem tomadas e podem, portanto, percebê-las como resultado de motivações políticas. Também, a formalização de metas, responsabilidades e procedimentos deveriam levar ao decréscimo de comportamento político pela redução da ambigüidade que os indivíduos apresentam em relação aos objetivos a serem alcançados.

Enquanto Ferris et. al. (1996b) prevêm que funcionários em níveis de carreira mais avançados na hierarquia da organização percebam a política mais que aqueles em níveis mais baixos, testes indicam que essa relação pode ser diferente (MADISON ET AL. 1980). Gandz & Murray (1980) afirmam que funcionários em níveis iniciais na organização percebem mais os comportamentos políticos que os demais níveis e, ainda, não há diferença entre cargos com função de supervisão ou não (FERRIS & KACMAR, 1992). Mais especificamente, um alto grau de centralização sugere que o poder e controle estão concentrados no topo da organização, gerando menos controle direto nos níveis mais baixos e, logo, alto potencial para percepção de comportamento político. Mintzberg (1979) sugere ainda que organizações “profissionalmente burocráticas” são mais políticas que as demais.

Tais resultados contrariam Pfeffer (1981a), que diz que a existência de comportamentos políticos é mais intensa em estruturas descentralizadas, nas quais o poder dos diversos atores é mais equivalente e a ação só é possível através da política. Assim, Eisenhardt & Bourgeois (1988) admitem que a atividade política seja mais elevada nos casos de elevada centralização ou de descentralização, e mais moderada nos casos intermediários.

Ocorrendo no seio da organização informal, a atividade política encontra aparentemente mais dificuldades de proliferação quando o nível de formalização é maior.

Ainda, uma elevada diferenciação está normalmente associada a maiores diferenças de orientação, valores e linguagem, favorecendo a atividade política, principalmente na ausência de mecanismos eficazes de integração. Mintzberg (1983) também é outro que aponta a utilização do poder no processo de definição de metas organizacionais, demonstrando que a atividade política apresenta-se com pouca força em organizações mais formais. Níveis elevados de conflito também tendem a alimentar a política, como antes colocado. (FERRIS ET. AL., 1996)

Mumford & Pettigrew (1975) acrescentam que algumas decisões e processos de gestão são propensos ao desenvolvimento de intensa atividade política, tanto pela escassez ou dependência de recursos, como pelos níveis de incerteza envolvidos. Essa escassez de recursos e a incerteza elevada são talvez os principais fatores reconhecidos como antecedentes de política nas organizações. A incerteza, ainda, acaba sendo por si só, uma fonte de novas incertezas. O quadro 3 apresenta alguns desses antecedentes dos comportamentos políticos.

**Quadro 3: Alguns antecedentes dos comportamentos políticos (adaptado de Cunha et. al. 2003)**

<b>Características Individuais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada motivação para o poder</li> <li>• Locus de controle interno</li> <li>• Elevado nível de maquiavelismo</li> <li>• Baixo nível de aversão ao risco</li> <li>• Propensão para o autoritarismo</li> </ul>
<b>Características Organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada centralização ou descentralização</li> <li>• Baixo nível de formalização</li> <li>• Elevada diferenciação</li> <li>• Elevados níveis de conflito</li> <li>• Escassez de recursos</li> <li>• Elevada incerteza e ambigüidade</li> <li>• Elevada dimensão organizacional</li> <li>• Heterogeneidade de valores e interesses dos membros organizacionais</li> <li>• Clima caracterizado por baixo nível de confiança interpessoal</li> <li>• Sistemas de avaliação de desempenho subjetivos</li> </ul>
<b>Características Situacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situações de sucessão</li> <li>• Declínio organizacional</li> <li>• Situações de mudança e inovação</li> <li>• Processos de promoção</li> <li>• Contratações</li> <li>• Aquisição de equipamentos</li> <li>• Situações de formulação de estratégias e de políticas organizacionais</li> <li>• Processos de avaliação de desempenho e remuneração</li> </ul>

De maneira geral, são poucas as decisões e atividades de gestão que não sofrem influências da política. No entanto, é visível que a política é mais ativa em decisões envolvendo risco e incerteza significativos. Crozier (1974) afirma que a política tende a funcionar porque as ações conduzidas nestas condições de risco e incerteza produzem alterações no equilíbrio do poder que está envolvido, normalmente acompanhado pela alta atividade política, reforçando o poder daqueles que lidam melhor com essa incerteza. Pfeffer & Salancik (1974) citam exemplos de processos associados a níveis elevados de politização como os processos de obtenção de recursos entre outros, como de sucessão, declínio organizacional, de formulação de estratégias e de políticas empresariais e ainda, de mudança e de inovação – organizacional ou tecnológica (WILSON, 1982; EISERHARDT & BOURGEOIS, 1988; ROSENBLATT, ROGERS & NORD, 1993).

Ferris et al.(1996) acrescentam que a política não está presente apenas em decisões nas dimensões citadas, mas também nas decisões mais operacionais, como acontece em promoções, transferências, contratações, definição de normas e regulamentos, processos de seleção e avaliação de desempenho.

Considerando novamente sua natureza perceptiva – talvez a característica mais subjetiva do comportamento político – Ferris et. al. (1996b) propõem um modelo que considera somente antecedentes e conseqüências da percepção de política, sugerindo que as percepções são influenciadas por fatores organizacionais, ambientais e pessoais e, como conseqüências, envolvimento com o trabalho, ansiedade, satisfação e desistência da organização.

**Figura 1: Antecedentes e Conseqüências da percepção de comportamentos políticos (adaptado de Parker et. al., 1995)**



O modelo, como apresentado na figura 1, sugere que o controle percebido sobre o ambiente de trabalho e as políticas inerentes ao mesmo moderam a relação entre as percepções de política e suas consequências.

A primeira influência nas percepções, as organizacionais, muito se assemelham às características organizacionais anteriormente citadas. Se uma organização é altamente centralizada, de acordo com Mayes & Allen (1977), então os funcionários em níveis inferiores têm menor controle em decisões a serem tomadas e podem, portanto, percebê-las como resultado de motivações políticas. A formalização de metas, responsabilidades e procedimentos deveriam levar ao decréscimo de comportamento político pela redução da ambigüidade que os indivíduos apresentam em relação aos objetivos a serem alcançados.

Ainda, Ferris et al. (1996b) afirmam que embora a supervisão e formas de controle também sejam previstas como causa para o aumento de percepção de política, pelo aumento da ambigüidade, não encontram relação entre tais constructos.

As influências do ambiente de trabalho compõem o segundo rol de antecedentes das percepções de comportamento político. Elas incluem autonomia, variedade do trabalho, *feedback*, oportunidades de carreira e qualidade das relações com supervisores e pares (FERRIS ET. AL., 2002). Desse cinco fatores, espera-se que quatro deles estejam negativamente relacionados com a percepção de política, por razões semelhantes às da formalização. Para Ferris & Kacmar (1992), a autonomia, variedade e *feedback* são indicadas como formas de reduzir a incerteza do ambiente de trabalho. Ainda, Gandz & Murray (1980) sugerem que pouca variação e autonomia em tarefas contribuem para a sensação de falta de poder que, por sua vez, pode ser associado com o aumento de percepção de política. Embora não tão claro quanto os anteriores, a visibilidade de oportunidade de carreira também pode estar negativamente relacionada com percepção de política. Isto porque, a limitação de oportunidades pode ser percebida pelo indivíduo de duas formas: ou pela impossibilidade de movimentação; ou pelo fato das decisões pelas mesmas possuírem natureza política, ou seja, a natureza política de tais decisões pode servir de barreira para a movimentação.

Ferris et. al. (1996b) argumentam, ainda, que a qualidade das interações com supervisores e pares está negativamente relacionada com percepção de política. Ferris & Kacmar (1992) afirmam que se supervisores ou pares (ou ambos) se comportam

oportunamente em relação aos funcionários, que estes deverão ter um aumento da percepção de política.

Em relação aos antecedentes pessoais, são consideradas características demográficas e de personalidade daquele que percebe a política. Segundo Ferris et. al. (1996b) mulheres e funcionários mais antigos enxergam o ambiente de trabalho como sendo mais político que os demais funcionários mas, como colocado anteriormente, alguns autores dizem que não há relação significativa entre o gênero e percepção das atividades políticas.

Um estudo realizado por Poon (2003) também ajuda a compreender alguns antecedentes dos comportamentos políticos, assim como algumas conseqüências. O modelo proposto está representado na Figura 2. Poon (2003) afirma que a probabilidade de os funcionários interpretarem a organização como uma arena política é maior quando a ambigüidade de funções é elevada, os recursos são escassos e o clima de confiança é fraco.

**Figura 2: Antecedentes e de conseqüências de ações políticas nas organizações (adaptado de Poon, 2003)**



Para o autor, a ambigüidade de funções é o grau de ambigüidade que envolve o ambiente de trabalho. Em situações de grande ambigüidade existe pouca clareza dos objetivos do trabalho, papéis e ações que devem ser desempenhadas pelos funcionários, para que estes sejam recompensados. Assim, é provável que ajam politicamente em prol de seus interesses pessoais, como por exemplo, culpar outrem por determinada ação. Quando esses objetivos, metas e critérios de desempenho são esclarecidos, todos sabem o que lhe é esperado, diminuindo o espaço para a ação política. Em relação à escassez de recursos, Poon (2003) afirma que os funcionários vão competir para sua obtenção, como por exemplo, oportunidades de progressão de carreira e aumentos salariais. Assim, podem também agir politicamente. A confiança interpessoal reduzida também leva à ação política e não pela atuação clara e



transparente. Para o autor, a fraca confiança faz com que as pessoas suspeitem dos motivos, intenções e comportamentos dos outros.

Em ambos os estudos, Ferris et al (1996) e Poon (2003) não só descrevem os antecedentes, como também apresentam as conseqüências da percepção do comportamento político. Os autores afirmam que, efetivamente, percepções mais acentuadas de política levam níveis maiores de implicações negativas no trabalho e prosseguem com o exame dessas implicações e sua extensão para os indivíduos e para a organização.

## **2.5. Implicações da atividade política**

Levando em consideração os elementos que compõem o conceito de comportamento político, é de se esperar que este seja apontado como negativo. As manobras e manipulações que são desenvolvidas intencionalmente em prol do interesse individual, se necessário até prejudicando outros, e recorrendo a meios pouco recomendados – e até mesmo inaceitáveis – normalmente não são bem vistos. Alguns autores afirmam que a ação política é o mesmo que a ação agressiva, enquanto outros consideram a atividade política eticamente questionável ou até mesmo que desempenha papel sinistro atingindo níveis requintados de maquiavelismo (BAUM, 1989; CAVANAGH ET. AL., 1981; GIOIA E LONGENECKER, 1994).

Muitos estudos têm explorado os efeitos da atividade política nos indivíduos envolvidos. Ferris et. al. (1996), Randall et. al (1999) e Kacmar et. al. (1999) identificam a política como fonte potencial de ansiedade e estresse, assim como fator de redução da satisfação, do comprometimento afetivo, do desempenho e de cidadania organizacional. Já Frost (1987) e Gilmore et. al.(1996) avaliam o impacto negativo da política em comportamentos como o absenteísmo, as intenções de saída e a negligência. Harrell-Cook, Ferris & Dulebohn (1999) verificaram, ainda, que a percepção de política tem um impacto negativo, principalmente na satisfação, mas que esse impacto é moderado pelo comportamento político do indivíduo, podendo ser mitigada caso o próprio esteja envolvido em comportamentos de auto-promoção, por exemplo. Kacmar et. al. (1999) também percebem essa relação entre satisfação e política sendo moderada pela compreensão do indivíduo do como e do porquê do modo como as coisas funcionam dentro da organização.

Outro impacto da política que pode ser considerado significativo é na confiança. De acordo com Drory (1993), a chefia direta seria a responsável pelo ambiente político, a partir

do papel que desempenha. Alguns estudos também evidenciam o impacto negativo da atividade política no desempenho e nos resultados da empresa, embora o nexo de causalidade também seja apontado como verdadeiro. Ou seja, resultados negativos também promovem a atividade política (FERRIS ET. AL., 1994).

Embora os pontos negativos sejam mais expoentes que os positivos, os membros das organizações, ao invés de pouco se envolverem com jogos políticos, obtêm resultados positivos da sua prática – avaliações de desempenho mais favoráveis, aumentos de salários maiores e mais rapidez em promoções são exemplos de vantagens que podem obter. Segundo Ferris et.al. (1994), tal lógica não se traduz necessariamente em melhores resultados organizacional, por ser essencialmente individual.

Ferris et al. (1996) como citado anteriormente, além de postular os antecedentes de percepção de política, também propõem os efeitos da mesma, incluindo: a desistência da organização, envolvimento com o trabalho, ansiedade e satisfação. Ferris & Kacmar (1992) afirmam que a desistência, ou intenção de abandono, é uma forma dos indivíduos de evitarem o envolvimento com comportamentos políticos. Frost (1987) argumenta que os funcionários podem deixar a organização para evitar o engajamento com possíveis jogos políticos e, embora alguns possuam a facilidade de mobilidade externa, ou seja, espaço no mercado de trabalho, outros não podem desistir do trabalho tanto por falta de oportunidade alternativa ou por diferenciais da organização atual. Para aqueles que permanecem, é provável que haja aumento na taxa de absenteísmo (FERRIS & KACMAR, 1992).

Entretanto, uma possibilidade que evita a saída da organização é o aumento do envolvimento com o trabalho, de forma a ocultar os efeitos da política. Segundo Ferris & Kacmar (1992), a imersão nas atividades auxilia o funcionário a ignorar o ambiente e seus comportamentos políticos. Dada essa possibilidade, os autores enfatizam a possibilidade de relação positiva entre o envolvimento com o trabalho e percepção de comportamentos políticos. Ferris et. al. (1996b) também apontam que o envolvimento dos indivíduos com os processos políticos da organização influenciam diretamente na ansiedade e satisfação dos mesmos. O aumento de ansiedade deve-se ao ambiente mais ambíguo e incerto, levando à possível crença de que as decisões tomadas podem ser injustas. Daí pode resultar o aumento dos níveis de insatisfação, já agravado pelo incremento no nível de ansiedade.

O estudo de Poon (2003) apresentou implicações muito semelhantes às de Ferris et. al (1996). Segundo Poon, quando a organização se assemelha a uma arena política, pelo menos três consequências podem surgir. Primeiramente o aumento dos níveis de estresse, seguido pelo decréscimo dos níveis de satisfação e finalmente, ao aumento das intenções de abandono da organização. Numa arena política os funcionários não estão seguros de que seus esforços se traduzam em recompensas, levando à suposição de que outros funcionários atuarão politicamente em prol dos seus auto interesses. É provável, assim, que experimentem níveis mais elevados de estresse. Podem considerar, também, que há injustiça nas decisões organizacionais, resultando no aumento de insatisfação. A partir de tais sinais, os funcionários tendem a encarar a política como indesejável e assim, a vontade de permanecer na organização decresce, aumentando assim a intenção de abandono.

Também em relação às intenções de abandono, Cropanzano et. al. (1997) sugerem que aqueles que enxergam a organização com natureza política e desigual, promovendo aspirações apenas para membros poderosos, podem ser encorajados a deixar a empresa física ou psicologicamente. Segundo os autores, a presença física existe, mas as mentes estão em outro lugar, levando possivelmente a comportamentos negligentes. Eles afirmam que aqueles que se percebem prejudicados por atividades ligadas a busca pelo poder reagem de várias formas, e uma alternativa à saída da organização é a permanência na mesma, mas apresentando reciprocamente, comportamentos negligentes.

Não só na ansiedade e estresse que são impactados pela política. Chang, Rosen & Levy (2009) propõem que os comportamentos políticos possuem efeitos diretos e indiretos na moral do funcionário. Desse modo, a tensão psicológica e o senso moral conectam a percepção de política e as implicações comportamentais. Por exemplo, o desempenho individual é abalado pelo fato dos funcionários focarem tempo e esforço para lidar com a tensão associada à percepção de política e não na realização de suas atividades. Mais ainda, os autores pontuam que o desequilíbrio que pode ser causado por essa tensão também pode afetar e diminuir diretamente o senso moral.

Além das implicações citadas até então, Miller et. al. (2008) indicam que há forte relacionamento travado entre a política e diversas variáveis envolvidas, após análise de amostras e estudos relacionando a política com comportamentos e atitudes organizacionais. Mais ainda, afirmam que idade, setor de trabalho (público ou privado) e as diferenças

culturais possuem efeitos representativos na definição de alguns dos relacionamentos observados.

Harris, Andrews & Kacmar (2007), também afirmam que a política consistentemente resulta em atitudes e comportamentos negativos nos indivíduos. Os autores exploraram tipos de justiça organizacional e os efeitos na relação entre política, intenções de saída e satisfação com o trabalho. Para os autores, o nível de percepção de política é também determinado pelo tipo de justiça presente na organização influenciando diretamente no comportamento individual, como também salientado por Poon (2003).

Adams, Treadway & Stepina (2008) contribuem para o estudo de política nas organizações a partir dos achados que indicam que a formação e desenvolvimento de política podem ser derivados de uma afetividade negativa ou de sentimento de indiferença. A afetividade positiva e auto-eficácia funcionam como mecanismos moderadores na relação de política com comportamentos organizacionais. Os autores também afirmam que variáveis tais como idade, gênero, raça e cargo podem explicar a variância de percepção de política.

A cultura nacional, história, normas e valores possuem forte influência na percepção de comportamentos políticos. Drory & Vigoda-Gadot (2009) acreditam que uma análise cultural proporciona uma oportunidade de considerar as influências diversas que determinam a natureza dos comportamentos políticos em dada sociedade. E ainda, Vigoda (2000) afirma que, quanto mais ajustado o funcionário está na organização, maior seu comprometimento e melhores atitudes no trabalho. O autor foca seu estudo nos valores do funcionário e da organização e o ajustamento entre ambos. Para ele, os funcionários ajustados à cultura da organização não desenvolvem sentimentos de alienação, decepção, desconfiança ou outras atitudes negativas, enquanto outros menos ajustados talvez o façam. Como resultados desse ajustamento, são esperados melhor desempenho e alcance de metas organizacionais.

Outro estudo de Vigoda-Gadot (2007) examina a percepção de política como um possível mediador entre liderança e performance. O autor aponta as vantagens e desvantagens dos diferentes estilos de liderança na influência em comportamentos políticos e, eventualmente, no desempenho e na cidadania organizacional.

Apesar da ampla literatura relacionando a política e seus impactos negativos nos comportamentos, Fedor et. al. (2008) investigaram se a percepção positiva de comportamentos políticos difere da percepção negativa e até que ponto ambas podem

contribuir na previsão das reações dos indivíduos na organização. Os autores examinaram a percepção positiva de política – ou comportamentos políticos com efeitos benéficos – e até que ponto essa percepção difere da negativa, em níveis individuais ou organizacionais.

Como o foco do presente trabalho está nas implicações do comportamento político na satisfação, comprometimento, desempenho, comportamentos negligentes e intenções de saída, cada um desses elementos merece maior evidenciação e aprofundamento.

### **2.5.1. Política e comprometimento**

O conceito moderno de comprometimento tem suas origens nos princípios de Fayol, desenvolvidos no século 19. Segundo o autor, o interesse da organização sempre sobrepõe os interesses de indivíduos ou grupos de funcionários. Tal premissa não requer necessariamente que metas da organização sejam internalizadas pelo indivíduo – embora possa acontecer – mas, mais importante é o domínio dos interesses da mesma (SWAILES, 2002). Fayol deixa as razões de subordinação dos indivíduos de lado. O segundo princípio relacionado ao comprometimento diz respeito à importância do sentimento de pertença ao trabalho, uma das mais confiáveis respostas ao comprometimento organizacional de acordo com a definição convencional (MOWDAY ET. AL. 1979). Para Fayol, no entanto, tal sinal é a condição requerida para que os funcionários compreendam as atividades a realizar e as realizem adequadamente.

Uma primeira diferenciação do comprometimento na literatura está entre o comprometimento com o trabalho – tipicamente conhecido como envolvimento com o trabalho – e o comprometimento com a organização (RANDALL ET. AL., 1994). Embora estejam inter-relacionados, segundo Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974), o envolvimento se refere à identificação psicológica com o trabalho específico que o indivíduo desempenha, enquanto o comprometimento organizacional denota o vínculo do funcionário com a organização por ela mesma. Ambas as formas de comprometimento podem interagir com outros comportamentos, mas o envolvimento apresenta associações mais fortes com o desempenho, enquanto o comprometimento organizacional parece estar mais relacionado com variáveis como absenteísmo e intenções de saída.

Independente dos avanços conceituais é importante reconhecer que o comprometimento pode possuir diferentes formas (MEYER & ALLEN, 1991; BECKER & BILLINGS, 1993; JAROS ET. AL.,1993) e que pode ser direcionado para diferentes alvos ou focos (COHEN, 2003).

Embora Mowday et al. (1979) admitam que o comprometimento seja composto por três fatores (forte crença e aceitação das metas da organização; vontade ou o desejo de esforçar-se consideravelmente em prol da organização e; desejo de continuar fazendo parte da organização), os autores tratam o constructo como unidimensional. Isto porque isoladamente os fatores não indicam independência entre si, e portanto, podem ser analisados em conjunto.

Todavia, a definição que apresenta maior aderência para o estudo da relação com comportamentos políticos é a de Meyer & Allen (1991). Embora haja perspectivas e definições variadas de comprometimento (REGO, 2003), segundo os autores, todas refletem ao menos três temas: a relação afetiva com a organização, os custos de saída e a obrigação de permanência na organização. Esses temas referem-se, respectivamente, às dimensões afetiva, instrumental e normativa do comprometimento. Em outras palavras, Meyer & Allen (1991) afirmam que os indivíduos, para cada dimensão do comprometimento, permanecem na organização pelos seguintes motivos: porque querem, porque precisam ou porque sentem que são obrigados. O quadro 4 compara as 3 dimensões do comprometimento a partir de sua caracterização, motivos de permanência do indivíduo na organização e respectivo estado psicológico envolvido.

**Quadro 4: Dimensões do comprometimento organizacional (adaptado de Rego, 2003)**

<b>Dimensão</b>	<b>Caracterização</b>	<b>O indivíduo permanece na organização porque...</b>	<b>Estado psicológico</b>
Afetiva	O colaborador sente-se <b>emocionalmente</b> ligado, identificado e envolvido na organização.	sente que <b>quer</b> permanecer.	Desejo
Normativa	O colaborador possui um sentido da <b>obrigação</b> (ou do dever moral) de permanecer na organização.	sente que <b>deve</b> permanecer.	Obrigaçã
Instrumental	O colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos <b>custos</b> associados com sua saída da mesma	sente que <b>tem necessidade</b> de permanecer.	Necessidade

Meyer & Allen (1991) consideram independentemente as dimensões do comprometimento – afetivo, instrumental e normativo – porque, segundo os autores, os

estados psicológicos envolvidos em cada um são mutuamente exclusivos e, portanto, um funcionário pode experimentar as três formas de comprometimento em diversos níveis (pode sentir forte desejo e necessidade de permanecer, mas pouca obrigação; pouco desejo, média necessidade e forte obrigação e assim por diante). Ainda, enfatizam que as dimensões interagem entre si e os estados psicológicos refletidos em cada uma delas têm diferentes implicações para os comportamentos no trabalho.

A relação entre política e comprometimento já fora estudada anteriormente por alguns autores (BOZEMAN ET. AL. 1996; CROPANZANO ET. AL., 1997; DRORY, 1990; FERRIS & KACMAR, 1992), embora pouco tenha sido aprofundada e focada em organizações no Brasil.

Cropanzano et. al (1997) investigaram as relações existentes entre política e comportamentos na organização, mais especificamente a percepção de política com o comprometimento. Os resultados apresentados evidenciam relação negativa entre ambas, enfatizando o componente afetivo do comprometimento. Os autores afirmam que o indivíduo que percebe a política reporta níveis maiores de tensão e, por conseguinte, apresentam baixo comprometimento com a organização. Também sugerem que a percepção de comportamento político é uma variável importante para se compreender o funcionamento da organização com um todo, indo ao encontro de estudos anteriores (SHORE, 1995; FERRIS & KACMAR, 1992). Randall, Cropanzano, Bormann e Birjulin (1999) também apontam para relação negativa entre o comprometimento afetivo e a percepção de política.

Hochwarter et.al. (2002) verificaram que o clima psicológico modera o relacionamento entre o comportamento político e o comprometimento organizacional. O possível impacto negativo da política no comprometimento do funcionário é atenuado com a presença de um clima psicológico positivo. Mais especificamente, os funcionários que relataram trabalhar em um clima positivo se mostram mais comprometidos com a organização, ainda que a percebam como sendo uma “arena política”. De acordo os referidos autores, algumas pessoas são mais comprometidas que outras, independente de condições situacionais. Assim, o comprometimento seria “antídoto” para possíveis consequências disfuncionais dos comportamentos políticos, como por exemplo, a tensão individual e o aumento do *turnover* (HOCHWARTER ET. AL., 2002). Os resultados de tal estudo demonstram que tais consequências disfuncionais derivadas da percepção da política diminuem com o aumento do comprometimento.

Segundo Ferris et. al. (1989), os efeitos adversos da política podem ser amenizados se o indivíduo que o percebe está apto para controlar e compreender a fonte de tais efeitos adversos, ou estressores. Os autores enfatizam que quanto mais comprometidos os indivíduos se tornam, mais envolvidos ficam com o trabalho e, logo, são menos afetados pela política. Ou ainda, como proposição de Hochwarter et.al. (2002), o alto comprometimento, pelo aumento de envolvimento com o trabalho, faz com que os indivíduos percebam a política como um mecanismo de redução de ambigüidade. Dessa forma, o comprometimento se assemelha a função de um antídoto, neutralizando o típico efeito negativo da política.

Miller et. al. (2008) também encontraram forte relação negativa entre política e comprometimento, em estudo envolvendo mais de 25 mil participantes. Chang, Rosen & Levy (2009), seguindo o estudo de Miller, afirmam que as percepções de política estão forte e negativamente relacionadas com comprometimento afetivo e logo, com intenções de saída.

Vigoda et. al. (2003), em dois estudos com empregados de empresas do setor público, concluem que as percepções de política são de fato um antecedente do comprometimento afetivo, na medida em que os funcionários com baixa percepção das políticas organizacionais se mostraram mais comprometidos com a organização. Já o estudo de Witt, Patti e Farmer (2002) evidencia o papel moderador exercido pelo comprometimento instrumental na relação com a política, devido à identificação com o trabalho. Apesar de negativamente relacionada com o comprometimento, a política é moderada pelo tipo de identificação do funcionário com o trabalho ou com a organização. Ou seja, os funcionários mais comprometidos, mesmo com alto nível de percepção de política, são aqueles que mais se identificam com a organização.

Meyer, Allen & Smith (1993) sugerem que o comprometimento afetivo e comprometimento normativo – em menor grau – estariam positivamente relacionados com o desempenho no trabalho. Já o comprometimento instrumental não tem relação ou está negativamente relacionado com o desempenho. Mais adiante, Vigoda (2000) cita tais achados relacionando-os como possíveis antecedentes de percepção de comportamentos políticos. O componente instrumental não apresentou significativa relevância no estudo.

Considerando os resultados dos estudos anteriores, espera-se que a política apresente implicações negativas para os indivíduos nas organizações. Seguindo Allen & Meyer (1990), espera-se que funcionários com alto nível de percepção de comportamento político



demonstrem níveis mais baixos de comprometimento organizacional que aqueles com nível baixo de percepção de política.

Considerando que o comprometimento pressupõe uma ligação emocional, de necessidade ou obrigação, cada uma dessas dimensões pode estar diferentemente relacionada com a percepção de comportamentos políticos na organização. Ora, se o indivíduo sente-se emocionalmente ligado à organização, deposita confiança, desejo, vontade afetiva de ali permanecer, e, em determinado momento percebe que não pode mais confiar na mesma – seja pela inexistência de meritocracia ou reconhecimento, pela distribuição desigual de vantagens, pela evidente existência de comportamentos essencialmente políticos – espera-se que o nível de comprometimento afetivo diminua consideravelmente. Baseando-se nessa premissa, determinamos a primeira hipótese de pesquisa:

*H1: A percepção de comportamentos políticos está negativamente relacionada com o comprometimento afetivo dos funcionários nas organizações*

Seguindo a premissa de que, não só o desejo é afetado pela percepção de comportamento político, mas a próprio dever ou obrigação do indivíduo em permanecer na organização, em menor grau, poder-se-ia afirmar que o comprometimento normativo também é impactado pela política. Isto é, sentindo-se moralmente comprometido com a organização, como por exemplo, pelo seu desenvolvimento profissional e, ao mesmo tempo, perceber que a organização não mais o desenvolve, mas beneficia diferentemente grupos de pessoas que agem politicamente, espera-se que o indivíduo tenha diminuição no comprometimento. Assim, sugere-se a seguinte hipótese:

*H2: A percepção de comportamento político nas organizações está negativamente relacionada com o comprometimento normativo dos funcionários*

No entanto, um pouco diferente das duas dimensões anteriores, a necessidade do indivíduo em permanecer na organização – seja pelos custos associados à saída do mesmo, seja pela dificuldade do mercado, ou qualquer outro motivo que o vincule instrumentalmente à organização – parece ser menos afetada ou até mesmo não sofre impacto significativo da percepção de política. Uma vez que o funcionário precisa permanecer na organização, pressupõe-se que as atividades extra-papel e outras manifestações políticas não afetariam seu comprometimento. Assim, sugere-se que:

*H3: A percepção de comportamentos políticos nas organizações não possui relação significativa com o comprometimento instrumental dos funcionários.*

Uma vez que os valores individuais, independente do sentimento afetivo, da necessidade ou do dever moral do indivíduo, são essencialmente vinculados à identificação de uma pessoa com outra, com grupos ou a sociedade, espera-se que uma organização que apresente os mesmos valores do indivíduo propicie um maior comprometimento do mesmo. No entanto, pela mudança causada por atividades e ações políticas no ambiente de trabalho e, logo, nos valores da organização, espera-se que aqueles que percebam essa mudança tenham seus valores afetados, levando à diminuição do comprometimento. Por esse motivo, postulamos a hipótese seguinte:

*H4: A percepção de comportamento político possui relação negativa com o comprometimento dos funcionários com os valores da organização*

### **2.5.2. Política e Satisfação**

De acordo com a afirmação de Locke (1976), a satisfação com o trabalho é um estado emocional prazeroso ou positivo, resultante das experiências com o trabalho e com o próprio trabalho. Para Cranny, Smith & Stone (1992), a satisfação é a reação afetiva de um indivíduo para com o trabalho ou uma atitude diante do mesmo. Segundo Weiss (2002), apesar dos pesquisadores afirmarem que a satisfação é uma atitude, eles deveriam diferenciar a parte afetiva, as crenças e os comportamentos vinculados à satisfação. Ou seja, juntos, os aspectos anteriormente citados seriam a definição mais completa de satisfação (WEISS, 2002).

Na perspectiva de Lawler & Hall (1970), um indivíduo sempre compara os investimentos emocionais e sociais que realiza para a organização e o que recebe de volta. Por exemplo, avalia se o esforço e dedicação que investe no trabalho estão de acordo com as recompensas e benefícios que recebe do mesmo. Se perceber uma relação positiva, o indivíduo fica satisfeito. No entanto, se a percebe como sendo negativa, tal estado gera insatisfação (WILLIAMS & ANDERSON, 1991).

Retornando a Locke (1976), a satisfação é determinada, portanto, pela distância entre o que o indivíduo procura em um trabalho e aquilo que recebe dele. O autor postula que a satisfação seria o valor dado a uma dada faceta do trabalho – nível de autonomia, por exemplo

– que moderaria o nível de satisfação ou insatisfação que o indivíduo obtém de acordo com o atendimento de suas expectativas. Assim, a satisfação é impactada positivamente ou negativamente, numa dada faceta do trabalho, quando as expectativas são atendidas e quando não são, respectivamente.

Sendo composto por um elemento emocional ou afetivo, as emoções e o humor no trabalho são fatores que compõem a satisfação (CROPANZANO, 1996). De acordo com Weiss (2002), os estados de humor estariam ligados à satisfação geral com o trabalho, bem como as emoções – tanto positivas quanto negativas. Côté & Morgan (2002) afirmam que emoções desagradáveis diminuem a satisfação, enquanto que as emoções prazerosas aumentam a satisfação com o trabalho.

Pelo fato de ser composta por emoções e afetos, a satisfação pode ser um bom indicador de como os funcionários se sentem em relação ao trabalho e, logo, pode prever determinados comportamentos organizacionais como o *turnover*, absenteísmo, cidadania organizacional e comprometimento (CROPANZANO, 1996). Currrivan (1999) afirma que a visão dominante na literatura assume que a satisfação causa o comprometimento, seguindo estudos anteriores (MOWDAY ET. AL., 1982; PRICE & MUELLER, 1986). Por exemplo, Lincoln & Kalleberg (1990) afirmam que a idéia da criação de trabalhos satisfatórios aumenta o comprometimento com a organização e logo, reduzem o *turnover* e custos associados a ele.

Por outro lado, Vanderberg & Lance (1992) afirmam que o alto nível de comprometimento que gera a satisfação, a partir do ajustamento dos níveis da mesma em relação ao comprometimento. Lance (1991) sugere que ambos podem ser causa um do outro, mas que a relação com causa na satisfação é mais forte que o oposto. Outro grupo de estudos não encontra evidências de qualquer ligação entre satisfação e comprometimento organizacional. Curry et. al (1986) e Dougherty et. al. (1985) sugerem que a ligação entre ambos pode ser efeito de uma relação entre duas variáveis espúrias, ou seja, podem ser causados por outro determinante, como por exemplo, os comportamentos políticos.

De acordo com Kacmar & Baron (1999), a satisfação já fora bastante estudada como consequência da percepção de política. Outros estudos, como o de Ferris et.al. (1996b) reportam o relacionamento entre política e satisfação. Os autores testaram o modelo de percepção de política organizacional e encontraram forte suporte para a maioria das relações propostas no modelo. Ainda, política foi caracterizada como uma fonte potencial de estresse

no ambiente de trabalho, contribuindo para o entendimento da dinâmica política nas organizações.

Keeley (1988) também afirma, com base no estudo dos efeitos da política sobre a satisfação, que tal relação é negativa, e deriva dos impactos no contrato social. Cropanzano et. al (1997) indicam que os efeitos adversos da política na satisfação derivam da relação entre empregado e empregador e consiste nas trocas econômicas e sociais que são travadas. Ainda, que os funcionários que percebem alto grau de política são mais insatisfeitos com o trabalho.

Como com o comprometimento, Miller et. al. (2008) encontraram forte relação negativa entre percepção de comportamentos políticos e satisfação. E Chang, Rosen & Levy (2009), seguindo o estudo de Miller, contribuem para a afirmação.

Poon (2003), como anteriormente citado, também sugere que a percepção de política está negativamente relacionada com atitudes no trabalho. Seus resultados mostram que ambigüidade, escassez de recursos e um clima pouco confiável são antecedentes da percepção de política. Ainda, que tal percepção era responsável por gerar estresse, insatisfação e, por conseguinte, intenção de saída da organização.

Os resultados apresentados por Harris, Andrews & Kacmar (2007) sobre a relação entre percepção de política e satisfação sugerem que esta é cada vez maior quando a percepção de justiça também é alta. Afirmam que a percepção de política resulta consistentemente em comportamentos negativos nos indivíduos, a partir da exploração da justiça organizacional e seus efeitos na relação entre política e satisfação.

A partir desses resultados, pressupomos que a percepção dos comportamentos políticos nas organizações, pela existência de uma ‘arena política’ onde as decisões são injustas, onde os esforços dos funcionários não se traduzem em recompensas, onde todos se comportam em prol de seus auto-interesses, resultará no aumento dos níveis de insatisfação. Então, acrescentamos mais uma hipótese para o presente estudo:

*H5: A percepção de comportamentos políticos nas organizações brasileiras está negativamente relacionada com a satisfação dos funcionários*

### **2.5.3. Política e desempenho**

Convencionalmente, o desempenho é essencialmente o grau no qual o indivíduo ajuda a organização no alcance de suas metas. Segundo Motowidlo, Borman & Schmit (1997), tal desempenho é comportamental, episódico, avaliativo e multidimensional.

Inicialmente, vale enfatizar a diferença entre comportamento, desempenho e resultados, constructos substancialmente diferentes, mas intimamente relacionados. Comportamento é o que os indivíduos fazem no trabalho. Já o desempenho é o comportamento com um componente avaliativo, um comportamento que pode ser avaliado como positivo ou negativo para efetividade do indivíduo e/ou da organização. Resultados, por sua vez, são estados ou condições de pessoas ou coisas que são alteradas – ou modeladas – pelo desempenho e, conseqüentemente podem contribuir ou não para o alcance das metas organizacionais (MOTOWIDLO, BORMAN & SCHMIT, 1997).

Motowidlo, Borman & Schmit (1997) afirmam que há duas razões pelas quais o desempenho deve ser focado no comportamento, antes que no resultado. Primeiramente, condições ou estados de um indivíduo que são modificadas pelo desempenho são também afetados por outros fatores que estão fora do controle daquele que desempenha. Ou seja, sem o ajuste desses fatores externos ao indivíduo, os resultados aparentes do desempenho estão representando fielmente a contribuição desse indivíduo para o alcance das metas organizacionais. Como segundo fator, o foco comportamental é necessário para desenvolver um entendimento psicológico acerca do processo como um todo, de forma a ‘categorizar’ os fatores do desempenho que efetivamente contribuem para os objetivos da organização. Assim, os autores pontuam que os comportamentos vinculados ao desempenho são episódicos, ou seja, dentre uma série de comportamentos do funcionário durante o período trabalhado, alguns deles são claramente identificados como influentes e relevantes para as metas da organização. Esses compõem, portanto, o desempenho organizacional.

Essa variância de desempenho no trabalho fora abordada por Waldman (1994), que sugere um modelo investigativo das causas do desempenho integrando a perspectiva individual e a situacional. Segundo o autor, ambos os fatores pessoais e variáveis contextuais possuem efeito significativo na predição dessa variância. Também combinando as duas perspectivas, Mitchell (1997) postula que características individuais e do contexto do trabalho têm um efeito direto no comportamento motivacional, que leva ao desempenho do indivíduo.

Independente dos fatores individuais que influenciam no desempenho, o foco maior – já que pretendemos relacioná-lo com a política – está em relação à dimensão contextual do desempenho. Sonnetag & Frese (2002) identificam dois tipos de desempenho contextual: i) comportamentos relacionados diretamente com o funcionamento da organização em dado momento (comportamentos de cidadania, pró-sociais e políticos); e ii) comportamentos que implicam mudança de processos e procedimentos organizacionais (iniciativa, autonomia). No entanto, o desempenho contextual também é um constructo multidimensional, já que abrange indivíduos, equipes e contextos de trabalho, não se referindo, portanto, a uma série de comportamentos uniformes.

Seguindo a linha do desempenho contextual, Borman & Motowidlo (1993) referem-se a dois conceitos de desempenho. O primeiro, em relação à tarefa, refere-se à capacidade de proficiência do indivíduo na execução de atividades que contribuem para aumentar as competências técnicas e organizacionais, sendo uma contribuição direta e tangível (produtividade) ou indireta (formação). Já o segundo, o desempenho contextual, refere-se ao ambiente psicológico, social e de apoio em que as metas organizacionais são propostas e executadas. Assim, é possível, por exemplo, que os comportamentos políticos possam predizer o desempenho contextual.

Para estabelecer relações entre a política e o desempenho considera-se a produtividade individual e organizacional, assim como a análise de processos comportamentais individuais e os impactos que são gerados na organização.

Witt et. al. (2002) afirmam que a presença da política é um indicador situacional baseado em interpretações individuais do clima que se espera que influencie o comportamento do funcionário e a interpretação do mesmo pela supervisão. Ou seja, a percepção de uma atmosfera politicamente ‘carregada’ reflete as ações tomadas pelos indivíduos que estão além dos parâmetros do comportamento ‘aceitável’ na organização (MINTZBERG, 1985). Assim, comportamentos políticos são esperados nesse tipo de ambiente, mas dado que estes estão ‘fora’ do que se é aceitável, as ações políticas específicas que os indivíduos podem vir a tomar são imprevisíveis. Mintzberg (1983) complementa com a afirmação de que tais ações são desenhadas para promover o interesse próprio do indivíduo e, portanto, são facilmente tomadas a todo e qualquer custo – de outrem e da própria organização. E, se os funcionários percebem uma atmosfera altamente política, todo comportamento na organização será mais facilmente interpretado dessa forma.

No que diz respeito ao desempenho, a política prioriza uma desvantagem competitiva, pela diluição do desempenho da empresa. Um exemplo de comportamento político é a prática do crescimento de carreira com base no “Go along to get ahead”, isto é, o silêncio ou dizendo o que os outros querem ouvir, funcionários são vistos como integrantes de uma grande equipe, e não querem mudar o *status quo* (WITT ET. AL. 2002). Essencialmente, o alto nível de política inibe o desempenho contextual de várias maneiras.

Cropanzano et. al (1997) afirmam que ambientes políticos podem ser interpretados como desiguais, resultando no sentimento de que há uma violação do ‘contrato’ entre empregado e empregador. Tal efeito impacta as trocas econômicas e sociais desse ‘contrato’, gerando uma sensação de ambiente injusto – pela percepção de que as ações políticas geram benefícios individuais.

Como Ferris & Kacmar (1992) pontuam, outra forma na qual alto grau de política inibe o desempenho contextual jaz no potencial dos indivíduos em imergirem em suas tarefas e atividades, ignorando e evitando a atividade política. Aqueles que estão focados raramente enxergam além do que desempenham para notar outros no mesmo ambiente.

Witt et al (2002) argumenta que outra forma na qual a atmosfera política desencoraja o desempenho contextual pode ser simplesmente uma questão de habilidade. A ausência de habilidades de autogerenciamento faz com que funcionários se tornem incapazes de ajustar seus comportamentos no ambiente, além de não possuírem a noção de como interagir com sucesso em um ambiente político.

Ainda, se o comportamento político está ligado ao comprometimento e satisfação, racionalmente o desempenho do funcionário também pode ser afetado pela mesma, como nos referimos anteriormente. Estudos anteriores utilizaram as variáveis como resultados relacionados com o estado emocional do indivíduo e, se o este não está comprometido com a organização e questiona o comportamento político organizacional, espera-se que haja uma queda de energia e ligação com seu trabalho, resultando na baixa de performance e inferior desempenho. Edwards et. al (2008) confirmam a relação entre satisfação e desempenho, bem como Vigoda (2002) e Ferris et. Al. (1996b). Assim, propomos o teste da seguinte hipótese:

*H6: O comportamento político está negativamente relacionado com o desempenho dos funcionários em empresas no Brasil.*

#### 2.5.4. Política, intenções de saída e comportamentos negligentes

O término de uma relação entre indivíduo e organização e o movimento de saída da mesma são eventos que, quando efetivamente ocorrem, são denominados como *turnover*, podendo este ser voluntário ou involuntário. O primeiro é um movimento iniciado pelo indivíduo, enquanto o segundo, provavelmente iniciado pela organização. Segundo Hong & Kaur (2008), embora o *turnover* mais freqüentemente seja pensado como uma consequência organizacional negativa, o movimento dos funcionários de entrada e saída da organização é de certa forma responsável por sua ‘revitalização’.

Staw (1980) afirma que o *turnover* pode ser o ponto final de uma resolução de conflito, especialmente se surgem de diferenças fundamentais de crenças e valores. Ele pode estar relacionado muito fortemente à percepção de comportamentos políticos, uma vez que estes podem gerar, para alguns indivíduos, um questionamento acerca de valores da organização.

Roseman (1981) aponta que o *turnover* afeta negativamente as atitudes e moral daqueles que permanecem na organização. Quando funcionários deixam a organização voluntariamente, normalmente justificam a saída na identificação de falhas no trabalho. Por outro lado, aqueles que permanecem desenvolvem suas próprias percepções acerca dessa saída, ou seja, questionam a relação da mesma com o comportamento político na organização. Essas inferências – muitas vezes inconsistentes – prejudicam o ambiente do trabalho e relacionamentos nele, no sentido de serem rapidamente divulgadas. O autor salienta que um único desligamento pode vir acompanhado, rapidamente, de uma série deles, em progressiva sucessão.

Complementando o fato de como a saída de um indivíduo da organização afeta as atitudes e comportamentos daqueles que permanecem, Rosin & Korabik (1991) afirmam que os modelos de processos de saída parecem convergir essencialmente nos seguintes elementos: características individuais, da organização e do próprio trabalho (e as suas variáveis). Todos os elementos contribuem para respostas afetivas ao trabalho – como satisfação e comprometimento – que influenciam no desenvolvimento de pensamentos e emoções e, conseqüentemente, pode gerar intenções de saída.

Assim, as intenções de saída de uma organização são consideradas, de acordo com Lee & Mowday (1987), um possível indicativo de insatisfação com o trabalho. Embora

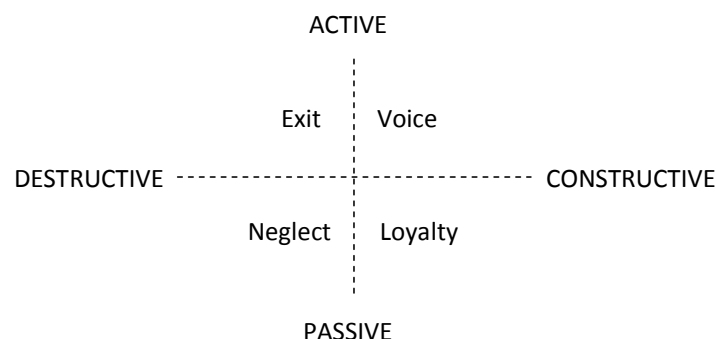


reconhecido que tais intenções podem mudar e não necessariamente predizem um comportamento futuro, recentes pesquisas afirmam que os pensamentos individuais e as intenções de saída são um forte indicativo de uma efetiva decisão de saída, como mencionado anteriormente.

No entanto, essa insatisfação com o trabalho não só gera as intenções de saída – em última instância – mas também pode gerar outros comportamentos negativos. Hirschman (1970) afirma que as respostas à insatisfação podem possuir duas dimensões: i) construtiva/destrutiva; e ii) passiva/ativa. Dessas dimensões, quatro respostas à insatisfação emergem: saída (desligamento), ‘voz’ (“speak up”), lealdade (esperando que as coisas melhorem) e negligência (permitindo que as condições piorem). Esse modelo foi denominado EVLN (Exit-Voice-Loyalty-Neglect) Model. Saída e negligência, nesse sentido, compõem a dimensão destrutiva do modelo (LECK & SAUNDERS, 1992). A figura 3 detalha essa matriz com as respostas à insatisfação.

Nesse contexto, o comportamento negligente pode ser considerado uma consequência da existência de comportamentos políticos, uma vez que esta é parte responsável pela insatisfação de funcionários. Harris, Harris & Harvey (2007) relacionam política, suporte e resultados no trabalho. Os resultados apontaram que intenções de saída estão negativamente relacionadas com a política – e também à cidadania organizacional – e o poder de influência que a política possui na organização. Bozeman et. al. (1996) e Ferris et.al. (1989) também encontraram tais resultados.

**Figura 3: Matriz de respostas à insatisfação (Rusbult, Zembrodt & Gunn, 1982)**



Ainda, Cropanzano et.al. (1997) sugerem que a política pode causar um não engajamento ou a desistência psicológica dos indivíduos e afirmam que aqueles que se percebem prejudicados por atividades ligadas a busca pelo benefício individual reagem de

várias formas. Uma das reações é a intenção de sair da organização. A alternativa à saída é a permanência na organização, mas apresentando comportamentos negligentes. Logo, a política relaciona-se positivamente com resultados destrutivos, como a negligência e intenções de saída. Assim, a hipótese a seguir objetiva testar tal relação:

*H7: A política está positivamente relacionada às intenções de saída e comportamentos negligentes dos funcionários em empresas no Brasil*

### **2.5.5. Política e variáveis pessoais e profissionais**

Ferris et.al. (1989) e Vigoda (2000) presumem que a percepção de política é diferente de outra atitude no trabalho e deve ser analisada como um constructo independente. As variáveis pessoais, desta forma, também são integradas no modelo e servem não só como variáveis de controle, mas também como determinantes de comportamentos políticos. O principal argumento, de acordo com Ferris & Kacmar (1992), é de que tais fatores podem explicar a emergência de percepções de comportamentos políticos.

Vários estudos suportam que indivíduos com diferente educação, renda, nível hierárquico, gênero e idade, podem perceber diferentemente os comportamentos políticos na organização. Ferris et. al. (1996b) encontraram diferenças entre mulheres e homens brancos em resposta aos efeitos entre o comportamento político de supervisores e as reações de funcionários. Drory (1993) indica que a relação entre o clima político e as atitudes negativas no trabalho é mais forte para funcionários com status inferior do que daqueles com maior nível de status.

O tempo de permanência na organização também é outra variável que está relacionada com a percepção de política, além da área de atuação do funcionário. Ferris et. al. (1996b) verificaram que indivíduos das áreas de BackOffice respondem diferentemente àqueles das áreas do Core Business.

Treadway et. al (2005) considera também que a idade, cargo e gênero influenciam em como a relação entre política e desempenho se estabelece. Também relacionado ao gênero, Davey (2008) afirma que a política é uma atividade parte de um comportamento prioritariamente masculino, com foco no alcance e na manutenção de poder. Logo, faz com que a mulher – na maioria das vezes em posição inferior ao homem – o perceba e seja a maior

impactada pelo mesmo, influenciando diretamente o desempenho e desenvolvimento de carreira. Ferris et.al. (1989) complementam, afirmando que há diferenças substanciais entre mulheres e homens no que diz respeito às atitudes políticas. Isto porque já que as mesmas não ocupam cargos que detém poder estratégico, percebem mais a política e, decorrente dessa percepção, acabam tendo seus comportamentos mais impactados que o dos homens. As seguintes hipóteses buscam destacar essas relações:

*H8: A relação que a percepção de política possui com as atitudes e comportamentos no trabalho varia significativamente de acordo com variáveis pessoais.*

De modo a especificar algumas relações, subdividimos a hipótese geral de acordo com a variável pessoal. A primeira delas, referente ao gênero, advém do fato acima mencionado. Pelas mulheres em sua maioria não ocuparem cargos que detém poder – e este é o propulsor da atividade política – pressupõe-se que perceberão mais fortemente e serão afetadas pelas ações políticas. Assim, pretendemos testar essa relação:

*H8a: A relação entre a percepção de política e comportamento organizacional em mulheres é mais significativa que em homens.*

Da mesma forma que o gênero pode indicar diferenças para o impacto dos comportamentos políticos, a formação acadêmica também é outro fator para ser explorado. Um maior nível de formação pressupõe acesso a maior quantidade e qualidade de informação, facilitando a percepção de comportamentos que não estejam claramente sendo desempenhados. No entanto, uma formação menos desenvolvida também pode indicar maior necessidade do trabalho e, portanto, menores impactos no dia a dia do indivíduo. Logo, é possível que os indivíduos, dependendo de sua formação, tenham seus comportamentos diferentemente impactados pela percepção de política. Dessa forma pressupomos que:

*H8b: Indivíduos com formação acadêmica menos desenvolvida apresentam relação entre política e comportamento organizacional mais significativa.*

O estado civil, embora à primeira vista possa ser indiferente à percepção de comportamentos políticos, os impactos nos indivíduos casados pode ser diferente daqueles que não são casados – sejam solteiros, separados, divorciados. Essa diferença de impactos também pode advir da necessidade de permanência estável em um emprego, pelo compromisso que possui na relação fora da organização – seja a necessidade de provisão de

recursos em casa, seja pela sustentação ou investimento matrimonial. Embora indivíduos divorciados ou separados também possam possuir tais responsabilidades, espera-se que a reação destes seja menos impactante nos seus comportamentos no trabalho. A seguinte hipótese viabiliza o teste dessa relação.

*H8c: A relação entre política e comportamento organizacional em indivíduos casados é mais significativa que em indivíduos não casados.*

Finalmente, a idade, como já estudado por Treadway et. al. (2005) parece influenciar a relação entre percepção de comportamentos políticos e resultados no trabalho. Quanto mais jovem o funcionário, mais afetado pode se sentir com a política se considerarmos as oportunidades fora da organização se para ele se apresenta no mercado. Ora, o contrário parece acontecer conforme a idade aumenta, proporcional a perda de espaço no mercado de trabalho e o aumento da necessidade de estabilidade na organização. Por esse ponto e por outros se entende que:

*H8d: A relação entre política e comportamento organizacional em indivíduos mais jovens é mais significativa que em indivíduos mais velhos.*

Também, as variáveis profissionais parecem estabelecer um efeito moderador na relação entre percepção de política e comportamentos no trabalho. Sendo assim, estabelecemos a seguinte hipótese:

*H9: A relação que a percepção de política possui com as atitudes e comportamentos no trabalho varia significativamente de acordo com variáveis profissionais.*

De modo a especificar algumas relações, subdividimos a hipótese geral de acordo com cada variável profissional. A primeira delas, referente ao cargo parte do pressuposto que, quanto mais alto o nível hierárquico do funcionário e as suas responsabilidades na organização – significando a presença de poder e tomada de decisão – pressupõe-se que serão menos afetados pelo comportamento político, dado que provavelmente serão agentes de atividades e ações políticas. De forma semelhante, a área, setor e o tempo de empresa dos funcionários podem influenciar na relação entre percepção de política e os resultados no trabalho. Nas áreas ligadas diretamente ao negócio principal da organização se espera que haja mais ações políticas que em áreas de suporte, por apresentar maiores possibilidades de movimentações e obtenção de recursos – afinal são áreas que trazem retorno para a empresa.

Logo, o uso da influência e do poder para obtenção de vantagens e benefícios aparenta ser muito mais latente e, por conseguinte, os funcionários acabam sendo mais impactados que em áreas não tão ‘políticas’. Portanto seguimos com as hipóteses:

*H9a: A relação entre política e comportamento organizacional em indivíduos com cargos não gerenciais é mais significativa que em cargos gerenciais.*

*H9b: A relação entre política e comportamento organizacional em indivíduos das áreas ligadas diretamente ao produto final da empresa (Core Business) é mais significativa que em indivíduos das áreas de apoio (Back office)*

O setor de serviços segue a mesma linha de raciocínio. Considerando o setor de serviços muito mais ligado ao relacionamento, à negociação, à influência e convencimento, pressupõe-se que os funcionários desse setor também sofrem mais impacto de atividades políticas que em outro setor, como a Indústria. O tempo de empresa do indivíduo também pode ser significativa na avaliação dos impactos da política. Considerando que quando um funcionário inicia numa empresa ele está bastante motivado e com ‘energia’ para dar o melhor de si, ‘mostrar trabalho’, o impacto de atividades políticas para ele pode ser muito maior que aqueles que já estão na mesma empresa há muito tempo. Ainda, funcionários há mais tempo na organização podem já ter ‘acostumado’ com a política que já não se sentem mais impactados pela mesma. Portanto, pretende-se testar tais pressupostos:

*H9c: A relação entre política e comportamento organizacional em indivíduos que trabalham em organizações do setor de serviços é mais significativa que em indivíduos de outros setores, como a Indústria.*

*H9d: A relação entre política e comportamento organizacional em indivíduos com poucos anos de tempo na organização é mais significativa que em indivíduos com mais tempo na mesma organização.*

## **PARTE III – METODOLOGIA DA PESQUISA**

Nesta parte, a metodologia adotada para realizar a pesquisa empírica é apresentada. O tipo de pesquisa, a população a que se dirigiu o estudo, a amostra respectiva e o método utilizado na coleta de dados são definidos, identificados. São ainda descritos e apresentados os instrumentos de pesquisa – questionários e entrevistas – e, finalmente, as principais limitações que o método escolhido impõe ao alcance dos objetivos da pesquisa são enunciadas.

### **3.1. Tipo de Pesquisa**

Segundo Vergara (2004), seguindo os critérios de classificação de pesquisas científicas, a tipologia da presente pesquisa pode ser definida quanto aos fins e aos meios como: i) quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa explicativa, desenvolvendo-se a partir de modelos que visam explicar as implicações da política para funcionários em organizações; ii) quanto aos meios, é uma pesquisa de campo, que busca validar empiricamente a tese, recorrendo-se a estudos quantitativos e qualitativos com coleta de dados junto funcionários de empresas no Brasil.

### **3.2. População e Amostra**

Para testar as hipóteses do modelo, foram realizados três estudos consecutivos, totalizando 461 sujeitos: 2 de natureza quantitativa e 1 de natureza qualitativa. Considerando que a teoria desenvolvida se aplica aos comportamentos de qualquer funcionário, em qualquer setor de atividade, optou-se por dirigir os estudos quantitativos à população constituída por funcionários de diversos níveis hierárquicos de algumas empresas localizadas no Brasil. Desse universo elegível, restringiu-se o estudo aos funcionários que atualmente estão ativos, ou seja, estão empregados e exercendo suas atividades nas organizações. Pelo fato da teoria não impor restrições à sua aplicação setorial ou às condições específicas de uma empresa, a amostra selecionada é não probabilística e foi definida segundo o critério de acessibilidade, a partir de contatos pessoais com área de Recursos Humanos de algumas empresas, com alunos de Mestrado Executivo no Rio de Janeiro e com gerentes de grandes departamentos em empresas de grande porte. Os sujeitos estão concentrados na região sudeste, prioritariamente nas capitais do Rio de Janeiro e São Paulo. Para o estudo qualitativo, foram selecionados

indivíduos que exercem atividades de gestão, em empresas de serviços. Essa seleção foi baseada nos resultados que estudos anteriores apresentaram.

### 3.3. Coleta de dados

Segundo o critério de acessibilidade, para o Estudo I foram selecionadas três empresas nacionais, como focos de atuação diferentes – Indústria de Commodities, Consultoria Empresarial, Serviços de Engenharia em Projetos, Construção e Montagem. A coleta de dados foi efetuada por meio de um questionário fechado estruturado, com convite enviado via e-mail contendo um link para o mesmo, disponibilizado por um provedor de serviços de survey online, *SurveyMonkey* ®. Para a empresa de engenharia com foco em Construção e Montagem, a coleta também foi efetuada por meio do mesmo questionário, porém impresso e com aplicação presencial, durante o período de trabalho. Para todas as empresas, a coleta foi iniciada após o período de avaliação de desempenho, entre janeiro e março de 2009.

A coleta de dados do estudo II foi mais ampla e não foi restrita a empresas específicas, também seguindo o critério de acessibilidade. A coleta foi efetuada por meio de questionário – fechado e estruturado –, com convite via email contendo o questionário em arquivo anexado. O programa utilizado para confecção do questionário foi *Microsoft Excel*®, versão 2007. A coleta foi realizada após o primeiro estudo, sem repetição de sujeitos, isto é, foram todos participantes novos, durante os meses de maio a agosto de 2009.

Para o estudo III, de natureza qualitativa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 8 funcionários com funções gerenciais e com atuação em empresas de Serviços. Nenhum dos sujeitos havia participado de um dos estudos anteriores. A coleta dos dados e transcrição das entrevistas foi realizada no período de dezembro de 2009 a janeiro de 2010.

Cabe enfatizar que, apesar das limitações de uma coleta de dados baseada exclusivamente no auto-relato, os comportamentos auto-declarados podem efetivamente representar uma aproximação fidedigna ao comportamento realmente adotado (GLOSING ET.AL., 1998). A respeito da pesquisa sobre valores pela utilização de questionários, que os atos humanos, de acordo com Kluckhohn (1951), são baseados sempre em compromissos que envolvem motivos, meio, situações e valores. O discurso, segundo o autor, é uma forma de

comportamento. Assim, o discurso do sujeito revela tanto quanto outras manifestações comportamentais acerca dos valores e preferências “reais” do indivíduo.

Para todos os estudos realizados, devido à verificação de incoerências ou omissões, houve a necessidade de validação dos questionários construídos. Assim, a coleta de dados, para cada etapa, passou por 3 fases:

1ª) Construção de uma versão preliminar do questionário, garantindo que cada uma das dimensões de análise seriam abordadas, sendo então submetido ao orientador para integrar sugestões e indicar aperfeiçoamentos gerais, de linguagem a problemas conceituais.

2ª) Realização de um pré-teste de cada questionário, por meio de aplicação a alguns alunos do Mestrado em Gestão Empresarial, contribuindo para versão final dos questionários. Os pré-testes indicaram necessidade de ajustamentos de extensão e redundância de itens.

3ª) Aplicação dos questionários, pelos meios e para os sujeitos anteriormente descritos.

Todos os questionários visam fornecer indicadores, quantitativos ou qualitativos, que possibilite a análise das relações previstas no modelo teórico apresentado. A seguir são apresentadas e justificadas as escalas construídas para todas as partes dos questionários.

### **3.3.1. Os Instrumentos**

#### **3.3.1.1. Estudo I**

O objetivo do estudo I foi avaliar as implicações dos comportamentos políticos na satisfação, no desempenho e nos comportamentos negligentes e intenções de saída de funcionários. A primeira parte do questionário destinou-se a apresentação de dados pessoais e profissionais do respondente, sendo colocadas as informações pessoais de Gênero e Formação Acadêmica; e profissionais, como Tempo de Empresa, Setor de Atuação, Departamento e Cargo.

Uma vez que não se pretende medir o nível de política nas empresas, mas o comportamento dos seus funcionários perante as problemáticas que envolvem a percepção de política, para a segunda parte foi utilizado um instrumento baseado no Perceptions of Politics Scale – POPS de Kacmar & Ferris (1991), que contém 40 itens de análise. A utilizada se baseou na versão reexaminada por Kacmar & Carlson (1997), esta contendo 6 itens originais



– dos 40 iniciais – e mais 9 itens desenvolvidos pelos autores. Nesta versão, é pedido ao respondente que atribua uma nota de 1 a 5, partindo de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5), para cada um dos 3 componentes da Percepção de Comportamentos políticos: “General Political Behaviour”, “Go Along to get Ahead” e “Pay and Promotion Policies”.

A versão do questionário utilizada nesse estudo considerou apenas uma dimensão para a análise, a partir do momento em que os fatores não se mostraram independentes, mas sim altamente correlacionados. Assim, para que a avaliação dos itens traduza preferências tão próximas da realidade quanto possível, foram dispostos em ordem aleatória, de modo a não tendenciar o estabelecimento de uma categorização da dimensão (KACMAR & CARLSON, 1997).

Segundo Kacmar & Carlson (1997) o questionário quando utilizado em sua versão reexaminada, considerando os 15 itens, apresenta Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) de ,81. Alguns exemplos de afirmações são: “Concordar com os poderosos é a melhor alternativa nessa organização”, “Falar o que os outros querem ouvir às vezes é melhor do que falar a verdade”, “É melhor não mudar o *status quo* nesta organização” e “Favoritismo, no lugar de mérito, determina quem consegue bons aumentos e promoções na empresa”.

Para a parte seguinte do questionário, que visou medir a satisfação dos funcionários, utilizou-se a versão curta do Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ (Weiss et. al, 1967). De acordo com Weiss et. al. (1967), o MSQ foi desenhado para mensurar a satisfação de um funcionário com o trabalho e foram disponibilizadas três formas de aplicação do mesmo: duas versões longas (versões de 1977 e 1967, respectivamente) e uma versão curta. O MSQ consegue prover informações específicas sobre aspectos de um trabalho que um indivíduo considere compensatório, mais que outras medidas de satisfação. A versão curta, utilizada na presente pesquisa, contempla 20 dimensões da satisfação, sendo medidas em escala variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Alguns exemplos de dimensões são: “eu posso fazer coisas que não vão contra a minha consciência”, “meu trabalho garante que eu tenha empregabilidade”, “meu pagamento é adequado para o trabalho que desenvolvo” e “eu tenho chances de crescimento”. As dimensões são classificadas de acordo com a sua natureza – intrínseca ou extrínseca – mas não foram encontradas variâncias fatoriais. Sendo assim, considera-se a satisfação como fator único, independentemente de sua natureza. Weiss et. al (1967) encontraram fidedignidade do instrumento de  $\alpha = ,80$ .

A terceira e quarta partes do questionário do Estudo I visou mensurar a propensão dos indivíduos a comportar-se de forma negligente e suas intenções de saída da organização. Para tanto, foram utilizadas questões propostas por Leck & Saunders (1992), adaptadas do questionário de Hirschman (1970). São 8 questões focados em comportamentos negligentes, sendo medidas em escala variando de 1 (Nunca) a 5 (Sempre). Alguns exemplos de questões são: “critico ou falo mal de meu trabalho para outros”, “esforço-me menos no meu trabalho do que sei que posso” e “chego mais tarde no trabalho mesmo quando poderia chegar na hora”. Para tratar as intenções de saída, medidas em escala de 1 (Não) a 3 (Sim), foram utilizadas as questões: “aceitaria um emprego fora da organização” e “procuro emprego fora da organização”. As fidedignidades encontradas pelos autores são, respectivamente, de  $\alpha = ,78$  e  $\alpha = ,84$ .

A parte final do questionário refere-se ao desempenho do respondente, de forma que o mesmo deve informar o resultado oficial de sua última avaliação de desempenho (definida pela área de Recursos Humanos). Por ser uma informação por vezes não disponível, seja pelo tempo de empresa, ou pela não-divulgação, tal resposta não é considerada obrigatória.

### **3.3.1.2. Estudo II**

O estudo II, desenvolvido a partir dos resultados preliminares do estudo I, buscou aprofundar as implicações da política na satisfação e, mais ainda focar no comprometimento como outro comportamento afetado pela mesma.

Sendo assim, o questionário foi desenvolvido em quatro partes. A primeira solicita os mesmos dados pessoais e profissionais do estudo anterior, com o complemento de informação referente ao Estado Civil e Faixa Etária.

Para a dimensão política, foi utilizado o mesmo questionário do estudo anterior, sem alteração alguma.

Para medir o comprometimento, foram utilizados dois questionários de referência. O primeiro deles baseou-se no questionário desenvolvido por Meyer & Allen (1989) e Allen & Meyer (1990), então validado por Meyer et. al. (1989, 1990) e por Medeiros & Enders (1997) para a realidade brasileira. O modelo de 18 questões que abordam as três dimensões do comprometimento – afetivo, instrumental e normativo –, foi replicado para o presente estudo.

De acordo com os referidos autores, as dimensões devem, necessariamente, ser analisadas como independentemente. A análise conjunta não apresenta validade em estudos anteriores (CROPANZANO ET. AL. 1997). As fidedignidades obtidas em estudos anteriores para tais dimensões variam de  $\alpha = ,74$  a  $\alpha = ,89$  para o comprometimento afetivo;  $\alpha = ,69$  a  $\alpha = ,84$  para o instrumental; e  $\alpha = ,69$  a  $\alpha = ,79$  para o normativo.

Como segunda referência, o OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) de Porter et al. (1974), adaptado para o contexto brasileiro por Borges-Andrade, Afanasieff & Silva em 1989, foi utilizado para medir o comprometimento com a organização e seus valores. Suas 15 questões também foram replicadas para o presente estudo. A fidedignidade do instrumento encontrada em estudos anteriores varia de  $\alpha = ,80$  a  $\alpha = ,89$ .

### **3.3.1.3. Estudo III**

De um modo geral, a pesquisa qualitativa tem como finalidade a objetivação do fenômeno e o respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, além da busca de resultados os mais fidedignos possíveis. O Estudo III possui tal finalidade, a de melhor explorar e investigar os resultados encontrados nos estudos quantitativos e objetivar o fenômeno observado diariamente pelo investigador.

De acordo com Godoy (1995) uma pesquisa deste tipo é caracterizada por um conjunto de características essenciais, como: o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; o caráter descritivo da pesquisa; o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador; e o enfoque indutivo.

No presente estudo, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, a nível individual, com 8 funcionários com perfis determinados de acordo com os resultados quantitativos. A escolha dos mesmos foi realizada a partir da acessibilidade e da identificação desse perfil. A opção pela entrevista semi-estruturada deve-se ao fato de a mesma objetivar apreender a fala dos sujeitos, remetendo aos objetivos da pesquisa e configurando-se em uma “conversa com finalidade” com suficiente abertura para aprofundar a comunicação. Segundo Minayo (1994), o referido tipo de entrevista possibilita ao entrevistado incluir situações e relatos que

considere importantes no contexto do seu discurso, pela sua própria característica de contar apenas com tópicos gerais do entrevistador.

Todas as entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho de cada um dos entrevistados, em salas de reunião fechadas. Antes de iniciar o roteiro da entrevista, foi acordada a permissão de gravação da mesma sem interrupções, deixando claro que haveria a possibilidade de suspender a gravação, dado o desejo do entrevistado. Para cada entrevistado, foi apresentado o objetivo da entrevista, bem como os problemas de pesquisa e o tema geral da dissertação, sem detalhar muito o objeto principal, o comportamento político. O detalhamento do problema de pesquisa poderia influenciar de alguma forma as respostas individuais, uma vez que estas questionam o entendimento e definição do conceito. A duração média de cada entrevista foi de 40 minutos, desde a introdução do entrevistador até o fechamento da conversa. O detalhamento da metodologia utilizada será exposto na análise dos dados.

### **3.4. Metodologia de análise**

#### **3.4.1. Estudos I e II: Quantitativos**

No que diz respeito à metodologia de análise dos resultados, para os estudos quantitativos, as dimensões medidas pelas respectivas escalas foram redimensionadas a uma única média, permitindo assim a análise estatística. Para tanto, utilizou-se o programa estatístico SPSS® para realização de análise descritiva, além de análises fatoriais, regressões lineares, simples e múltiplas.

Os estudos I e II, portanto, foram analisados separadamente e, inicialmente, foram obtidas as matrizes de correlação e os *alphas de Cronbach* para as dimensões utilizadas. A partir da análise dos resultados descritivos, foram realizadas regressões simples, com a dimensão política como variável independente e, posteriormente, regressões múltiplas, inserindo-se as variáveis de acordo com a matriz de correlação apresentada. Foram analisados então os coeficientes *Beta* e o grau de significância, de modo a retornarmos às hipóteses. A partir dos resultados parciais, outras análises estatísticas foram realizadas, contribuindo para enriquecimento e discussão das hipóteses.

### 3.4.2. Estudo III: Qualitativo

Apesar das diferenças existentes, os instrumentos de análise quantitativos e qualitativos complementam-se e certamente contribuem para um melhor entendimento de dado fenômeno estudado. Novamente, a proposta de opção pela variedade na natureza dos dados objetivou diversificar e aprofundar o panorama sobre comportamento político no Brasil.

Para orientação no processo de análise do estudo III, tomamos Bardin (2002) como referência principal, com a análise de conteúdo. A autora diz que a análise de conteúdo “é um conjunto de técnicas de análise da comunicação, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (2002, p.38). São procedimentos o tanto quanto criteriosos que colaboram bastante no desvendar dos conteúdos de seus documentos, que no presente estudo, são as entrevistas realizadas.

Na análise de conteúdo qualitativa, método utilizado no estudo, a ênfase está na presença ou na ausência de determinada característica de conteúdo ou de um conjunto de características em um determinado fragmento de mensagem – tema, palavra, expressão – para, a partir disso, descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação.

Tal tipo de análise possibilita a categorização e o agrupamento dos dados, definindo temas comuns às respostas e comparando-o com os temas propostos. As categorias da análise de conteúdo podem ser constituídas não só a partir de ajustes das considerações conceituais, mas também a partir das considerações sobre os padrões identificados na utilização do processo em análise.

Tais categorias de análise utilizadas, portanto, podem ser definidas *a priori*, de acordo com as questões e hipóteses que orientam a investigação, geralmente enquadrando-se numa investigação de natureza positivista, ou então, são definidas *a posteriori*, a partir dos próprios dados obtidos, enquadrando-se numa investigação de natureza interpretativa. Há ainda a possibilidade de existir uma pré-definição de orientação, mas pelos dados obtidos, algumas questões podem ser levantadas após a investigação.

Os dados coletados que sofreram a análise de conteúdo foram em sua totalidade dados qualitativos. Cabe salientar que o referencial teórico induziu a autora a acreditar que este tipo

de abordagem forneceria mais possibilidades analíticas frente à complexidade inerente ao fenômeno político nas organizações.

É importante ressaltar as análises aqui apresentadas são interpretações que conferiram significados aos significantes coletados. Não objetivam, portanto, a explicação do funcionamento mecânico das coisas, e ainda, não descartam a bagagem de conhecimento e os paradigmas da autora influenciando as conclusões finais.

Com o objetivo de explorar e investigar os achados quantitativos, as categorias de análise foram pré-definidas e assim, a escolha da amostragem foi baseada nesse critério. A quantidade de entrevistas e de entrevistados foi escolhida baseando-se na significância da contribuição destes para o estudo, além da capacidade do pesquisador em escutar e analisar na disponibilidade de tempo prevista para a realização da pesquisa.

Foram realizadas entrevistas semi estruturadas, com 8 sujeitos escolhidos por acessibilidade, porém seguindo alguns critérios: sujeitos de ambos os sexos, na faixa etária de 29 a 45 anos, que sejam funcionários do setor de Serviços ou Indústria e que desempenhem atividades gerenciais (possuindo cargo de coordenação para cima).

Para a realização das entrevistas, foi explicitada aos entrevistados a finalidade da pesquisa e do tema. As questões formuladas, mesmo sendo abertas, seguiram o roteiro de perguntas pré-definido, no entanto, outras perguntas, além das especificadas no roteiro, foram emergindo naturalmente. O instrumento consta de duas partes, sendo a primeira delas focada nos dados de identificação pessoal, profissional e dados gerais sobre o trabalho do dia a dia. A segunda parte direciona especificamente para o comportamento político e seus diversos impactos, seja individualmente, na equipe, no trabalho, na gestão. O roteiro de entrevista encontra-se no anexo III.

Além de terem sido realizadas no próprio local de trabalho do entrevistado, de modo a se aproximar das condições naturais de trabalho do mesmo, todas as entrevistas foram registradas através de gravação em áudio, transcritas na íntegra e autorizadas pelos respectivos entrevistados. Os textos transcritos passaram por pequenas correções, sem perder, entretanto, a espontaneidade das falas.

No estudo III, as fases da análise de conteúdo foram realizadas segundo Bardin (1977). A pré-análise resume-se a organização das 8 entrevistas, após transcrição das mesmas. Na fase de exploração do material foi realizada a codificação em temas, permitindo atingir

representação temática do conteúdo. Na codificação, os dados brutos do texto foram transformados sistematicamente em dados elaborados, através de recorte, síntese e enumeração, permitindo agregação em unidades. Tais atividades resultaram numa representação do conteúdo das características do texto. A abordagem foi puramente qualitativa, onde se observou a presença da significância do conteúdo. Posteriormente, na categorização, se definiu a formação do sistema de categorias, com características de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidedignidade, e produtividade. Finalmente, no tratamento dos dados obtidos, na inferência e na interpretação, os resultados foram tratados de maneira significativa, por meio da fala dos sujeitos.

Todo o processo de análise de conteúdo desenvolvido buscou coerência com o objetivo principal desta dissertação, que é explorar as implicações da política em empresas no Brasil. A categorização composta, *a priori*, esboça como categorias de análise palavras-chave contidas nas próprias perguntas. Num segundo momento, após escutar e ler sistematicamente as entrevistas, foram identificadas novas categorias de interesse para a pesquisa. Deste modo, o sistema de categorias foi então definido, para facilitar a interpretação do *corpus* de pesquisa.

A partir dessa análise, foram definidas as categorias e subcategorias de análise, descritas a seguir. As definições dos critérios das categorias obtidas no estudo foram desenvolvidas considerando:

Categoria I – Definição de política: essa categoria diz respeito a conceituações de política nas organizações. Emergiram duas subcategorias primárias – atributos positivos e atributos negativos.

Categoria II – Finalidade da política: as falas apreendidas nesta categoria estão relacionadas ao propósito, para que serve a política nas organizações. Emergiram duas subcategorias primárias – atributos positivos e atributos negativos – e quatro subcategorias secundárias – para conseguir recursos, para obter vantagens, para promover ou proteger interesses.

Categoria III – Características da política: essa categoria remete a questões relacionadas aos atributos da política nas organizações, ainda que venham acompanhados de juízo de valor. Emergiram duas subcategorias primárias – atributos positivos e atributos negativos – e 7 subcategorias secundárias – poder, influência, relacionamento, confiança, auto-interesses, legitimidade, intencionalidade.

Categoria IV – Impactos da política: as falas apreendidas referem-se à avaliação das mudanças acarretadas pela política, o que a política gerou no funcionário. Emergiram três subcategorias primárias – atributos positivos, atributos neutros e atributos negativos – e 7 subcategorias secundárias – no comprometimento com o trabalho, no comprometimento com a organização, no desempenho, nos comportamentos negligentes, nas intenções de saída, na satisfação.

Categoria V – Influência de características pessoais e profissionais: as falas apreendidas dizem respeito ao efeito de características pessoais sobre o desempenho do comportamento político. Compreende-se em três subcategorias primárias – influências positivas, influências neutras e influências negativas.

Categoria VI – Culturas: as falas apreendidas dizem respeito à relação da cultura organizacional e nacional com a política. Compreende-se em duas subcategorias primárias – atributos positivos e atributos negativos.

Categoria VII – Crenças comportamentais: alude às crenças do entrevistado sobre seus comportamentos em relação à política. Nesse caso estão inclusos os valores e percepção de ordem pessoal. Foram consideradas duas subcategorias primárias – vantagens da política e desvantagens da política. Destas, emergiram 7 subcategorias secundárias: Obter recursos, ter apoio hierárquico, defender a equipe, motivar funcionários, desmotivar funcionários, gerar conflitos, resolver conflitos.

No tocante às subcategorias, essas foram operacionalizadas da seguinte forma:

Subcategorias primárias – atributos positivos, representam respostas relacionadas a aplicações vantajosas, situações e/ou características aceitáveis; atributos negativos, denotam respostas relacionadas a situações e /ou características inaceitáveis, desvalorizadas ou indesejáveis; Atributos neutros/indiferentes, representam respostas que não envolvem juízo de valores.

Subcategorias secundárias – representam respostas muito semelhantes semanticamente às unidades de contexto elementar, sendo que seu significado quase se confunde com a própria unidade temática.

Com a metodologia de análise definida, junto com as categorias e subcategorias, o conteúdo das entrevistas pode ser analisado. A parte IV apresenta os resultados empíricos dos estudos realizados e análise dos mesmos.



## PARTE IV – RESULTADOS EMPÍRICOS

Esta parte é dedicada à análise dos dados dos estudos, apresentando uma descrição da amostra e análise dos resultados relativos aos três estudos e suas dimensões. Para cada estudo, são avaliadas as consistências das escalas utilizadas e descritos os principais resultados. Por fim, testam-se as hipóteses centrais do modelo teórico, buscando confirmar se os dados empíricos suportam a tese geral.

### 4.1. Análise descritiva da amostra

A amostra total deste estudo inclui 657 funcionários de empresas diversas no Brasil. Para assegurar que a amostra final inclui apenas sujeitos que tenham respondido corretamente aos questionários, ou seja, que pudessem ser considerados para a análise quantitativa e qualitativa, houve considerável redução. Assim, a amostra final é constituída de 461 sujeitos, tal como descrito na Tabela 1. A exclusão dos 196 sujeitos deveu-se pelo não preenchimento de mais de 80% dos questionários, inviabilizando a inclusão dos mesmos na análise.

**Tabela 1: Numero final de sujeitos dos estudos I, II e III.**

Estudos	Total Amostra	Total Válido	% Aproveitamento
Estudo I	260	193	74%
Estudo II	389	260	69%
Estudo III	8	8	100%
<b>Total</b>	<b>657</b>	<b>461</b>	<b>70%</b>

### 4.2. Análise dos Resultados

#### 4.2.1. Estudos I e II

A Tabela 2 e Tabela 3 apresentam as médias, consistência interna dos instrumentos e correlações das variáveis presentes em cada estudo. Todas as medidas apresentaram boas propriedades psicométricas, fidedignidade e confiabilidade e, mais importante, a matriz de correlações aponta para o teste das hipóteses previamente levantadas.

Os dados descritivos do Estudo I estão apresentados na Tabela 2. Nesse estudo, a política está negativamente relacionada com a Satisfação ( $r = -,615$ ,  $p < 0,01$ ) e com o desempenho ( $r = -,272$ ,  $p < 0,05$ ). Também como esperado, a política apresentou relação positiva com intenções de Saída e negligência ( $r = ,377$ ,  $p < 0,01$ ). O estudo II, cujos dados

descritivos estão apresentados na Tabela 3, indicou que a política está negativamente relacionada com todas as demais variáveis, sendo que mais significativamente com o comprometimento com valores ( $r = -,712$ ,  $p < 0,01$ ), seguido pelo comprometimento afetivo ( $r = -,681$ ,  $p < 0,01$ ). A Satisfação também apresentou significativa relação negativa com a política ( $r = -,594$ ,  $p < 0,01$ ). O comprometimento Normativo e o Instrumental indicaram menor significância que as demais ( $r = -,441$ ,  $p < 0,01$ ;  $r = -,200$ ,  $p < 0,01$ , respectivamente).

**Tabela 2: Alphas de Cronbach, Médias e matriz de correlações Estudo I**

Variáveis	$\alpha$	Média	1	2	3	4
Política	0,857	2,800	-			
Satisfação	0,845	3,805	-,615**	-		
Negligência e Saída	0,717	1,588	,377**	-,532**	-	
Desempenho		3,810	-,272*	,355**	-,451**	-

**Tabela 3: Alphas de Cronbach, Médias e matriz de correlações Estudo II**

Variáveis	$\alpha$	Média	1	2	3	4	5
Política	0,881	2,959	-				
C. Afetivo	0,797	3,500	-,681**	-			
C. Instrumental	0,734	2,312	-,200**	,413**	-		
C. Normativo	0,781	2,527	-,441**	,605**	,671**	-	
C. com Valores	0,859	3,372	-,712**	,730**	,251**	,651**	-
Satisfação	0,710	3,466	-,594**	,659**	,064	,494**	,623**

\* Correlação significativa ao nível de significância de 0.05.

\*\* Correlação significativa ao nível de significância de 0.01

Tais análises provêm informações limitadas, uma vez que dados correlacionais não indicam o efeito da política nas demais variáveis dependentes. Assim, é necessário que sejam realizadas regressões lineares, simples e múltiplas para verificar os efeitos de política na satisfação, comprometimento, negligência e saída e desempenho, além da influência das variáveis pessoais e de controle.

Como apresentado na Tabela 2 e na Tabela 3, a política está significativamente relacionada com as demais variáveis do estudo um com no mínimo 95% de confiança. A tabela 4 e a tabela 5 apresentam o resultado das regressões dos comportamentos e atitudes organizacionais (como variáveis dependentes) no comportamento político (como variável independente) referentes aos dois estudos.

**Tabela 4: Regressões de Política em atitudes e outros comportamentos (Estudo I)**

	r	R <sup>2</sup>	$\beta$	Sig
Satisfação	0,615	0,378	-0,615	0,000
Negligencia e Saída	0,422	0,178	0,422	0,000
Desempenho	0,272	0,074	-0,272	0,017

**Tabela 5: Regressões de Política em atitudes e outros comportamentos (Estudo II)**

	<b>r</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>β</b>	<b>Sig</b>
Comprometimento Afetivo	0,681	0,464	-0,681	0,000
Comprometimento Normativo	0,441	0,194	-0,441	0,000
Comprometimento Instrumental	0,200	0,040	-0,200	0,001
Comprometimento com Valores	0,712	0,508	-0,712	0,000
Satisfação	0,594	0,353	-0,594	0,000

Os resultados mostram que a política estabelece efeito negativo em quase todas as variáveis dependentes, em ambos os estudos, com exceção da Negligência e Saída, donde o efeito é positivo. Considerando nível de confiabilidade de 95%, grande parte das hipóteses foi confirmada. O efeito negativo de política sobre a satisfação, tanto no estudo I ( $\beta = -,615$ ) como no Estudo II ( $\beta = -,594$ ), confirmam a hipótese H5. Embora tenha apresentado efeito menos significativo ( $\beta = -,272$ ), a política também age sobre o desempenho de funcionários, sendo este uma resposta negativa ao comportamento político percebido, confirmando a hipótese H6. Exclusiva do primeiro estudo, a política apresentou efeito positivo ( $\beta = ,422$ ) sobre variável negligência e saída, confirmando a hipótese H7.

Além dos efeitos na satisfação, como citado anteriormente, os resultados do estudo II apontaram para os efeitos negativos no comprometimento dos indivíduos dentro da organização. Confirmando a hipótese H4, de todos os efeitos negativo da política, o mais alto foi estabelecido com o comprometimento com valores da organização ( $\beta = -,712$ ), medido pelo Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). Em relação aos elementos propostos por Meyer & Allen (1989) e Allen & Meyer (1990), o efeito da política é negativo, ou seja, o comprometimento afetivo ( $\beta = -,861$ ), o normativo ( $\beta = -,441$ ) e, em nível inferior, o instrumental ( $\beta = -,200$ ) são menores quanto maior a percepção de política no ambiente de trabalho. Tais resultados confirmam as hipóteses H1 e H2, mas rejeitam a Hipótese H3, que previa não haver relação significativa da política com comprometimento instrumental.

Para verificação das hipóteses H8 e H9 e seus desdobramentos, foram realizadas regressões considerando as variáveis pessoais e profissionais. Para delimitar grupos de análise para variáveis com mais de duas categorias e que não foram delimitadas nas hipóteses de estudo, utilizou-se a estatística descritiva da amostra final. A tabela 6 e a tabela 7 a seguir apresentam a distribuição da amostra para cada uma das variáveis e a escolha das delimitações das mesmas para teste das hipóteses (em negrito), baseada na concentração de sujeitos.

**Tabela 6: Definição das dimensões de análise de cada variável pessoal**

<b>Variáveis Pessoais</b>	<b>Categorias</b>	<b>Total</b>	<b>Categorias de Análise</b>	<b>Total</b>
Gênero	Feminino	183	Feminino	183
	Masculino	270	<b>Masculino</b>	<b>270</b>
Formação	Ensino Médio/Técnico Incompleto	57	Sem Pós Graduação	225
	Ensino Médio/Técnico Completo	34		
	Graduação Incompleta	85		
	Graduação Completa	49		
	Pós Graduação Incompleta	46	<b>Com Pós Graduação</b>	<b>228</b>
	Pós Graduação Completa	154		
	Mestrado	27		
	Doutorado	1		
Faixa Etária	até 18 anos	0	<b>Até 29 anos</b>	<b>137</b>
	de 18 a 22 anos	27		
	de 23 a 28 anos	110		
	de 29 a 36 anos	60	Acima de 29 anos	123
	de 37 a 45 anos	34		
	de 46 a 55 anos	19		
	acima de 55 anos	10		
Estado Civil	Casado	134	<b>Casados</b>	<b>134</b>
	Solteiro	73	Não Casados	126
	Separado	32		
	Divorciado	21		

A tabela 6 apresenta a distribuição da amostra dentre as variáveis pessoais, considerando os estudos I e II. Considerando que as categorias para análise comparativa – ‘sub amostras’ – supostamente devem possuir tamanhos semelhantes, optou-se por definir limites para cada uma delas, de modo ainda que as hipóteses pudessem ser devidamente testadas.

Dessa forma, as categorias definidas para teste das hipóteses são as seguintes:

- 1) Gênero: Masculino ou Feminino
- 2) Formação: Sem pós graduação – indivíduos com Formação igual ou inferior a Graduação Completa, sem início em qualquer pós graduação; Com pós graduação – indivíduos com Formação igual ou superior a Pós graduação Incompleta.
- 3) Faixa Etária: Até ou igual a 29 anos ou Acima de 29 anos
- 4) Estado Civil: Casados ou Não casados – Indivíduos cujo estado civil é solteiro, separado ou divorciado.

A tabela 7 apresenta a distribuição da amostra dentre as variáveis profissionais, com as mesmas considerações das variáveis pessoais. Assim, definiram-se para teste das hipóteses as seguintes categorias:

- 1) Cargo: Cargos Não-gerenciais – De Estagiários a analistas seniores, que prioritariamente não desempenham papel gerencial; Gerenciais – a partir o cargos de especialista / coordenador e diretor, que exercem papel de gestor de pessoas e recursos.
- 2) Tempo de Emprego: Até 3 anos de empresa ou igual ou maior que 3 anos de empresa
- 3) Departamento: Core Business – áreas ligadas diretamente ao negócio da empresa; ou Back Office – áreas que são de suporte ou não são estratégicas para a empresa.
- 4) Setor de atuação: Serviços – setor de atuação onde o produto da empresa está ligado a serviços e pessoas; Outros – setor de atuação onde o produto é um material ou um bem.

**Tabela 7: Definição das dimensões de análise de cada variável profissional**

<b>Variáveis Profissionais</b>	<b>Categorias</b>	<b>Total</b>	<b>Categorias de Análise</b>	<b>Total</b>
Cargo	Estagiário	21	Cargos não gerenciais	213
	Assistente	56		
	Analista Jr./Trainee	47		
	Analista Pleno	64		
	Analista Senior	25		
	Especialista/Coordenador	86	<b>Cargos Gerenciais</b>	<b>240</b>
	Gerente	146		
	Diretor	8		
Tempo de Emprego	Até 1 ano	80	Até 3 anos	245
	de 1 a 3 anos	165		
	de 3 a 8 anos	125		
	de 8 a 15 anos	54	Mais de 3 anos	208
	Mais de 15 anos	29		
Departamento	Back Office	133	Back Office	193
	Comercial	60		
	Core Business	260	<b>Core Business</b>	<b>260</b>
Setor	Serviços	234	<b>Serviços</b>	<b>234</b>
	Indústria	173	Outros	219
	Comércio	46		

A partir das definições das categorias, foram efetuadas as análises estatísticas envolvendo tais variáveis. As tabelas 8, 9, 10 e 11 apresentam os resultados das regressões da

política sobre as atitudes e comportamentos considerando as variáveis pessoais e as tabelas 12, 13, 14 e 15 as variáveis profissionais, para ambos os estudos.

**Tabela 8: Resultados da Regressão de Política em atitudes e comportamentos sob controle da variável Gênero (Estudos I e II)**

Gênero*	r		R <sup>2</sup>		$\beta$		Sig	
	F	M	F	M	F	M	F	M
<i>Estudo I</i>								
Satisfação	0,529	0,658	0,280	0,433	-0,529	-0,658	0,000	0,000
Negligência e Saída	0,463	0,391	0,215	0,153	0,463	0,391	0,000	0,000
Desempenho	0,497	0,176	0,247	0,031	-0,497	-0,176	0,010	<b>0,222</b>
<i>Estudo II</i>								
C. Afetivo	0,700	0,668	0,490	0,447	-0,700	-0,668	0,000	0,000
C. Instrumental	0,142	0,225	0,020	0,051	-0,142	-0,225	<b>0,160</b>	0,004
C. Normativo	0,380	0,466	0,144	0,217	-0,380	-0,466	0,000	0,000
C. Valores	0,657	0,741	0,432	0,549	-0,657	-0,741	0,000	0,000
Satisfação	0,523	0,626	0,274	0,392	-0,523	-0,626	0,000	0,000

\* F = Feminino; M = Masculino

De acordo com os dados apresentados na tabela 8, não podemos confirmar a hipótese H8a. Com resultados muito semelhantes entre homens e mulheres, na maioria das relações não há um padrão estabelecido que garanta que a política tenha efeitos maiores em mulheres que em homens. Somente para Negligência e Saída e para comprometimento afetivo que o efeito da política é maior em mulheres que em homens. Com o controle do gênero, a hipótese H3 do estudo pode ser confirmada, já que para mulheres, a política não possui efeito significativo no comprometimento instrumental ( $\beta = -,142$ , sig = 0,160) Já para os homens, esse efeito é negativo e significativo ( $\beta = -,225$ , sig = 0,004), embora pouco expressivo. Ainda, é possível identificar que para eles, o efeito da política no desempenho não é significativo ( $\beta = -,176$ , sig = 0,222) diferente das mulheres ( $\beta = -,497$ , sig = 0,010).

Diferente da variável Gênero, os resultados apresentados na tabela 9, com a formação acadêmica como variável de controle, possibilitam a confirmação da hipótese H8b. Apesar de não haver um padrão de variação dos efeitos da política nos comportamentos e atitudes entre indivíduos com e sem pós graduação, todas eles são maiores no primeiro grupo (sem pós graduação). Enquanto o efeito da política no desempenho dos indivíduos sem pós graduação é significativa ( $\beta = -,563$ , sig = 0,000), naqueles que possuem pós esse efeito não é significativo ( $\beta = -,039$ , sig = 0,819). Os comprometimentos Instrumental e Normativo também não

respondem significativamente aos efeitos de política nos indivíduos que possuem pós graduação ( $\beta = -.193$ , sig = 0,289 e  $\beta = -.210$ , sig = 0,248, respectivamente).

**Tabela 9: Resultados da Regressão de Política em atitudes e comportamentos sob controle da variável Formação (Estudos I e II)**

<i>Formação*</i>	r		R <sup>2</sup>		$\beta$		Sig	
	<i>SPos</i>	<i>CPos</i>	<i>SPos</i>	<i>CPos</i>	<i>SPos</i>	<i>CPos</i>	<i>SPos</i>	<i>CPos</i>
<i>Estudo I</i>								
Satisfação	0,666	0,557	0,444	0,311	-0,666	-0,557	0,000	0,000
Negligência e Saída	0,490	0,394	0,240	0,156	0,490	0,394	0,000	0,000
Desempenho	0,563	0,039	0,317	0,002	-0,563	-0,039	0,000	<b>0,819</b>
<i>Estudo II</i>								
C. Afetivo	0,686	0,655	0,470	0,429	-0,686	-0,655	0,000	0,000
C. Instrumental	0,204	0,193	0,042	0,037	-0,204	-0,193	0,002	<b>0,289</b>
C. Normativo	0,462	0,210	0,213	0,044	-0,462	-0,210	0,000	<b>0,248</b>
C. Valores	0,735	0,477	0,540	0,228	-0,735	-0,477	0,000	0,006
Satisfação	0,609	0,417	0,371	0,174	-0,609	-0,417	0,000	0,018

\* CPos = Possui pós graduação; SPos = Não possui pós graduação.

As tabelas 10 e 11 apresentam os resultados das regressões de política na satisfação e comprometimento para indivíduos casados e não casados e para indivíduos de até ou mais de 29 anos. Em relação a estado civil, não é possível, de acordo com os dados apresentados, confirmar a hipótese H8c. Nenhum dos efeitos de política nas variáveis independentes é maior para sujeitos casados do que não casados. Ao contrário, os efeitos da política são sempre maiores nos indivíduos solteiros, separados ou divorciados, com uma variação de 1% a 25% em relação aos casados. Também, o efeito da política no comprometimento instrumental dos casados não é significativo ( $\beta = -.102$ , sig = 0,196).

**Tabela 10: Resultados da Regressão de Política em atitudes e comportamentos sob controle da variável Estado Civil (somente Estudo II)**

<i>Estado Civil*</i>	r		R <sup>2</sup>		$\beta$		Sig	
	<i>Cas</i>	<i>NCas</i>	<i>Cas</i>	<i>NCas</i>	<i>Cas</i>	<i>NCas</i>	<i>Cas</i>	<i>NCas</i>
<i>Estudo II</i>								
C. Afetivo	0,651	0,718	0,423	0,516	-0,651	-0,718	0,000	0,000
C. Instrumental	0,102	0,308	0,010	0,095	-0,102	-0,308	<b>0,196</b>	0,002
C. Normativo	0,400	0,488	0,160	0,238	-0,400	-0,488	0,000	0,000
C. Valores	0,690	0,743	0,476	0,552	-0,690	-0,743	0,000	0,000
Satisfação	0,594	0,604	0,352	0,364	-0,594	-0,604	0,000	0,000

\* Cas = Casado; NCas = Não casado (solteiro, separado ou divorciado)

**Tabela 11: Resultados da Regressão de Política em atitudes e comportamentos sob controle da variável Idade (somente Estudo II)**

Idade	r		R <sup>2</sup>		β		Sig	
	<=29	>29	<=29	>29	<=29	>29	<=29	>29
<i>Estudo II</i>								
C. Afetivo	0,689	0,659	0,472	0,435	-0,689	-0,659	0,000	0,000
C. Instrumental	0,212	0,201	0,045	0,040	-0,212	-0,201	0,003	<b>0,117</b>
C. Normativo	0,455	0,377	0,207	0,142	-0,455	-0,377	0,000	0,003
C. Valores	0,717	0,685	0,514	0,469	-0,717	-0,685	0,000	0,000
Satisfação	0,587	0,584	0,345	0,342	-0,587	-0,584	0,000	0,000

Em relação ao controle da idade, o efeito da política sobre as variáveis independentes é muito semelhante nas duas faixas trabalhadas. Apesar dos dados indicarem uma variação positiva dos indivíduos com até 29 anos, daqueles com mais de 29 anos, não podemos considerar tal variação significativa (variação de 1 a 17%). Desta forma, rejeitamos a hipótese H8d. Novamente, o comprometimento instrumental não apresenta relação significativa com a política para sujeitos acima de 29 anos ( $\beta = -,201$ , sig = 0,117), embora esteja negativa – e significativamente – relacionado com a política para os sujeitos com até 29 anos ( $\beta = -,212$ , sig = 0,003). Ainda, o comprometimento normativo, embora sofra os efeitos da política, apresentou fragilidade na significância ( $\beta = -,377$ , sig = 0,003).

Para comparar o efeito da política nos comportamentos e atitudes de gerentes, foram realizadas regressões com a variável cargo como fator de controle.

Como apresentado na tabela 12, não há diferenças muito significativas entre os cargos – levando a rejeição da hipótese H9a.

**Tabela 12: Resultados da Regressão de Política em atitudes e comportamentos sob controle da variável Cargo (Estudos I e II)**

Cargo*	r		R <sup>2</sup>		β		Sig	
	NG	G	NG	G	NG	G	NG	G
<i>Estudo I</i>								
Satisfação	0,706	0,393	0,498	0,155	-0,706	-0,393	0,000	0,002
Negligência e Saída	0,532	0,120	0,283	0,014	0,532	0,120	0,000	<b>0,356</b>
Desempenho	0,247	0,232	0,061	0,054	-0,247	-0,232	0,095	<b>0,226</b>
<i>Estudo II</i>								
C. Afetivo	0,675	0,671	0,456	0,450	-0,675	-0,671	0,000	0,000
C. Instrumental	0,186	0,245	0,035	0,060	-0,186	-0,245	0,018	0,014
C. Normativo	0,433	0,435	0,187	0,190	-0,433	-0,435	0,000	0,000
C. Valores	0,705	0,711	0,497	0,506	-0,705	-0,711	0,000	0,000
Satisfação	0,572	0,596	0,328	0,356	-0,572	-0,596	0,000	0,000

\* NG = Não gerentes; G = Gerentes



Em linha com o resultado de indivíduos com pós graduação, a política não apresentou efeito significativo no desempenho nos gerentes ( $\text{sig} = 0,226$ ), nem nas intenções de saída e comportamentos negligentes de Gerentes ( $\beta = ,120$ ,  $\text{sig} = 0,356$ ).

A mesma análise pode ser considerada para o departamento e para o Setor. Embora apresente variações entre os fatores de controle em ambas as regressões, não é possível confirmarmos as hipóteses H9b e H9c. O efeito moderador que o tipo de departamento – Core business ou Back Office – e o tipo de setor – Serviços ou outros Setores – exerce nas relações entre política e os comportamentos e atitudes não são suficientemente significativos.

**Tabela 13: Resultados da Regressão de Política em atitudes e comportamentos sob controle da variável Departamento (Estudos I e II)**

Departamento*	r		R <sup>2</sup>		$\beta$		Sig	
	CB	BO	CB	BO	CB	BO	CB	BO
<i>Estudo I</i>								
Satisfação	0,549	0,661	0,301	0,437	-0,549	-0,661	0,000	0,000
Negligência e Saída	0,266	0,514	0,071	0,264	0,266	0,514	0,018	0,000
Desempenho	0,217	0,349	0,047	0,122	-0,217	-0,349	<b>0,163</b>	0,046
<i>Estudo II</i>								
C. Afetivo	0,685	0,682	0,469	0,465	-0,685	-0,682	0,000	0,000
C. Instrumental	0,204	0,183	0,042	0,033	-0,204	-0,183	0,003	<b>0,224</b>
C. Normativo	0,459	0,351	0,211	0,123	-0,459	-0,351	0,000	0,017
C. Valores	0,723	0,670	0,522	0,449	-0,723	-0,670	0,000	0,000
Satisfação	0,618	0,477	0,383	0,228	-0,618	-0,477	0,000	0,001

\* CB = Core business; BO = Back Office

**Tabela 14: Resultados da Regressão de Política em atitudes e comportamentos sob controle da variável Setor (Estudos I e II)**

Setor*	r		R <sup>2</sup>		$\beta$		Sig	
	Serv	Out	Serv	Out	Serv	Out	Serv	Out
<i>Estudo I</i>								
Satisfação	0,556	0,641	0,309	0,411	-0,556	-0,641	0,000	0,000
Negligência e Saída	0,283	0,520	0,080	0,270	0,283	0,520	0,040	0,000
Desempenho	0,310	0,206	0,096	0,019	-0,310	-0,206	0,079	<b>0,186</b>
<i>Estudo II</i>								
C. Afetivo	0,719	0,665	0,512	0,442	-0,719	-0,665	0,000	0,000
C. Instrumental	0,225	0,159	0,051	0,025	-0,225	-0,159	0,005	0,105
C. Normativo	0,496	0,339	0,246	0,115	-0,496	-0,339	0,000	0,000
C. Valores	0,751	0,646	0,564	0,417	-0,751	-0,646	0,000	0,000
Satisfação	0,635	0,524	0,403	0,275	-0,635	-0,524	0,000	0,000

\* Serv = Serviços; Out. = Outros setores

Como outras regressões apresentaram, o comprometimento instrumental também não é significativamente influenciado pela política nas áreas de Back Office ( $\beta = -,183$ ,  $\text{sig} = 0,224$ ) ou por setores que não são de Serviços ( $\beta = -,159$ ,  $\text{sig} = 0,105$ ). O desempenho dos indivíduos

de Core Business do também não responde aos efeitos da política ( $\beta = -,217$  sig = 0,163), bem como para o setor de Serviços e outros setores estudados ( $\beta = -,310$  sig = 0,079 e  $\beta = -,206$  sig = 0,186, respectivamente). Negligência e saída, embora afetada pela política, não se mostrou muito significativa para a área de Core Business ( $\beta = ,266$  , sig = 0,018) e para o setor de Serviços ( $\beta = ,283$  , sig = 0,040). A Satisfação (medida no Estudo II) de indivíduos da área de Back Office também apresentou fragilidade de significância, embora seja significativamente afetada pela política ( $\beta = -,477$  sig = 0,001).

O controle pelo tempo de permanência na organização apresentou resultados semelhantes aos descritos anteriormente, isto é, não há variação significativa entre os fatores de controle, levando à rejeição da hipótese H9d. Mais uma vez, o comprometimento instrumental não é significativamente afetado pela política, para indivíduos com até 3 anos de empresa ( $\beta = -,154$  sig = 0,140), nem o desempenho para funcionários com mais de 3 anos ( $\beta = -,085$  sig = 0,651).

**Tabela 15: Resultados da Regressão de Política em atitudes e comportamentos sob controle da variável Tempo de Empresa (Estudos I e II)**

<i>Tempo</i>	<i>r</i>		<i>R<sup>2</sup></i>		<i>β</i>		<i>Sig</i>	
	>3	<=3	>3	<=3	>3	<=3	>3	<=3
<i>Estudo I</i>								
Satisfação	0,690	0,553	0,477	0,306	-0,690	-0,553	0,000	0,000
Negligência e Saída	0,517	0,331	0,267	0,110	0,517	0,331	0,000	0,003
Desempenho	0,085	0,397	0,007	0,157	-0,085	-0,397	<b>0,651</b>	0,007
<i>Estudo II</i>								
C. Afetivo	0,688	0,661	0,474	0,437	-0,688	-0,661	0,000	0,000
C. Instrumental	0,219	0,154	0,048	0,024	-0,219	-0,154	0,004	<b>0,140</b>
C. Normativo	0,460	0,219	0,212	0,048	-0,460	-0,219	0,000	0,004
C. Valores	0,748	0,640	0,560	0,410	-0,748	-0,640	0,000	0,000
Satisfação	0,626	0,520	0,391	0,270	-0,626	-0,520	0,000	0,000

Considerando o estudo de Poon (2003), também evidenciamos os resultados analisados acerca da influência que a política detém na satisfação e nas intenções de abandono e, em seguida, a influência da satisfação neste comportamento.

Seguindo o modelo, a tabela 16 apresenta os resultados das regressões realizadas. Os resultados apontam para uma relação significativamente negativa entre satisfação e intenções de saída e entre política e intenções de saída, analisadas isoladamente no passo 1 ( $\beta = -,532$ ; sig = 0,000 e  $\beta = -,377$  sig = 0,000, respectivamente). Quando analisadas juntas – Passo 2 –, a política não possui influência significativa para as intenções de saída ( $\beta = ,104$  sig = 0,261). Tal resultado vai ao encontro do postulado por Poon (2003), que afirma que a política por si

só influencia positivamente as intenções de abandono, mas é a satisfação que nessa relação é determinante das mesmas – e esta depende necessariamente do efeito negativo dos comportamentos políticos para impactar a primeira.

**Tabela 16: Regressões de Política e Satisfação sobre Intenções de Abandono (Estudo I)**

	<i>Passo 1</i>		<i>Passo 2</i>	
	$\beta$	<i>Sig</i>	$\beta$	<i>Sig</i>
1. Satisfação	-0,532	0,000	-0,458	0,000
2. Política	0,377	0,000	0,104	0,261
<b>R<sup>2</sup></b>	0,283		0,279	
	0,142			

A partir dos resultados acima e da própria amostra dos estudos I e II, o estudo III foi realizado, de forma a aprofundar tais achados e confirmar as hipóteses de pesquisa.

#### 4.2.2. Estudo III

Os resultados encontrados geraram a análise referente à avaliação do comportamento político, seus antecedentes e seus impactos, baseada nas categorias definidas anteriormente. No entanto, cabe-nos primeiramente apresentar os dados referentes ao perfil dos entrevistados (tabela 17).

**Tabela 17: Perfil da amostra do Estudo III**

<b>Variáveis pessoais</b>	<b>Categorias</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Gênero	Feminino	4	50%
	Masculino	4	50%
Formação	Pós Graduação Completa	4	50%
	Mestrado	4	50%
Faixa Etária	23 a 28 anos	1	12%
	29 a 36 anos	5	63%
	37 a 45 anos	2	25%
Estado Civil	Casado	2	25%
	Solteiro	3	38%
	Separado	1	12%
	Divorciado	2	25%
<b>Variáveis Profissionais</b>	<b>Categorias</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Cargo	Analista Sênior	1	12%
	Especialista/Coordenador	2	25%
	Gerente	5	63%
Tempo de Emprego	1 a 3 anos	4	50%
	3 a 8 anos	4	50%
Departamento	BackOffice	4	50%
	CoreBusiness	4	50%
Setor	Serviços	6	75%
	Indústria	2	25%

Como apresentado anteriormente, a escolha dos entrevistados foi feita pela acessibilidade, seguindo alguns critérios, como faixa etária, cargo e setor. A amostragem, portanto, concentrou nesses critérios. Em relação às categorias de análise, o conteúdo das entrevistas apresenta o detalhamento das mesmas, as subcategorias e as unidades temáticas. Os sujeitos serão referenciados de acordo com a tabela 18.

**Tabela 18: Perfil detalhado dos sujeitos entrevistados no Estudo III**

Sujeitos	<i>Perfil pessoal</i>	<i>Perfil profissional</i>
S1	Masculino Mestrado em Administração 29 anos Solteiro	Especialista (líder de equipe) 2,5 anos de empresa Departamento Financeiro (Back Office) Setor de Serviços em tecnologia
S2	Masculino Pós graduação em Marketing 31 anos Divorciado	Gerente de Suprimentos 7 anos de empresa Departamento de Suprimentos (BackOffice) Indústria de Commodities
S3	Feminino Pós graduação em Gestão de Pessoas 40 anos Divorciada	Gerente de Recursos Humanos 2,5 anos de empresa Departamento de RH (BackOffice) Setor de Serviços (Consultoria)
S4	Feminino Mestrado em Administração 26 anos Solteira	Analista Sênior (Supervisora) 2 anos de empresa Consultoria Empresarial (CoreBusiness) Setor de Serviços (Consultoria)
S5	Feminino Pós Graduação em Finanças 32 anos Casada	Coordenadora 4 anos de empresa Consultoria Empresarial (CoreBusiness) Setor de Serviços (Consultoria)
S6	Masculino Mestrado em International Management 40 anos Separado	Gerente de Suprimentos 5,5 anos de empresa Departamento de Suprimentos (BackOffice) Indústria de Commodities
S7	Feminino Pós Graduação em Marketing 30 anos Casada	Gerente de Projetos 4,5 anos de empresa Consultoria Empresarial (CoreBusiness) Setor de Serviços (Consultoria)
S8	Masculino Mestrado em Administração 34 anos Solteiro	Gerente de Marketing e Produto 2 anos de empresa Departamento de Produto (CoreBusiness) Setor de Serviços (Consultoria em Tecnologia)

As falas capturadas em relação à primeira categoria, referente à definição de política, apresentam bastante sinergia com as subcategorias de política identificadas e anteriormente citadas. O sujeito S1 afirma, em relação aos atributos positivos:

*“Política é uma faca de dois gumes. Existe a política boa – quando através de um bom trabalho você se sobressai e aparece à frente de mais pessoas e por causa disso você acaba se comunicando melhor com elas (...) E não só pela sua personalidade, mas por causa do seu trabalho, você começa a chamar atenção. E com isso você consegue outros resultados. (...) E você consegue com a sua influência coisas como por exemplo uma vaga em outra área – e pode ser tanto pra você quanto para uma pessoa da sua equipe.”*

E em relação ao atributo negativo, acrescenta logo em seguida:

*“E tem a politicagem ruim, que são as pessoas que usam do conhecimento do outro em benefício próprio ou conseguem as coisas à custa dos outros (...) A pessoa quer conseguir alguma coisa e não mede esforços para conseguir, prejudicando alguém ou não.”*

O entrevistado S2, gerente de suprimentos, também descreve ambas as subcategorias na definição de política:

*“Política no trabalho, pra mim, você pode ver por dois ângulos: um é para obter o sucesso profissional e pessoal; e o outro é para obter resultados. Para obter sucesso eu discordo, é aquele cara que é o “puxa-saco”. Para obter resultado é ter o bom relacionamento, é conhecer os outros, conhecer a vida dos outros, se interessar de verdade e não só ligar quando você precisa. Aquilo que os políticos normalmente fazem na política mesmo. (...) Pro nosso caso para conseguir desempenhar nosso trabalho. Se você tiver uma forma mais política, mais amiga de fazer o approach, ou mantendo o relacionamento, quantas vezes você pode ser priorizado, na hora que você precisar do outro?”*

Outro gerente de suprimentos, o sujeito S6, coloca como definição de política:

*“Política no trabalho é uma definição complicada. (...) Política é a maneira de se relacionar dentro do trabalho. E aí é o conjunto de coisas que você usa pra criar e conseguir os seus objetivos. Bom, todas as entidades fazem. Você faz pelos seus objetivos, a área faz pelos objetivos da área e o departamento por ele mesmo e a organização pelos objetivos da organização.”*

Diferentemente dos sujeitos anteriores, o entrevistado S8, gerente de Marketing e Produto, afirma sucintamente:

*“Política ocorre quando alguém tenta fazer algo fora do que está formalmente estruturado dentro da empresa, tentando usar influência ou poder para atingir o seu objetivo.”*

E outro funcionário do setor de serviços, o sujeito S4 complementa tal afirmação acima:

*“Política é o que os outros fazem para conseguir o que lhes convém. Seja uma ação validada internamente ou não, a política é o resultado do poder e da influência que uma pessoa tem e como ela usa isso em benefício próprio. E então tem dois sentidos: um positivo, que é influenciar e usar do poder para conseguir coisas para os outros, e um negativo, quando é realmente em total benefício próprio, bem egoísta.”*

No tocante à categoria II, sobre a finalidade da política, os discursos são bastante semelhantes, apresentando, contudo, pequenas diferenças em relação às subcategorias secundárias, referente à obtenção de vantagens e recursos, promoção e proteção de interesses.

*“A política também serve para a gente conseguir desempenhar nosso trabalho. E a gente trabalha numa empresa – e como qualquer empresa – cada um tem o seu “to do”. E para cumprir o seu “to do”, às vezes você precisa de alguma coisa do outro, e que pra ele é uma prioridade. Se você tiver uma forma mais política, mais amiga de fazer o approach, ou mantendo o relacionamento, quantas vezes você pode ser priorizado, na hora que você precisar do outro? Eu tenho que proteger meus interesses, ele os dele, então é mais ou menos essa a finalidade da política”. (S2)*

Como Drory & Romm (1990) afirmam, no comportamento político a satisfação do interesse próprio é elevada à condição fim último da ação individual e um fim que justifica os meios. Os entrevistados S3 e S7 concordam:

*“Acho que a política ocorre com a finalidade total do benefício próprio. As pessoas muito políticas parecem ter objetivos fortes e concretos do que desejam para si e aprendem que é preciso muitas vezes não fazer o que acha certo para chegar aonde querem” (S3)*

*“Conseguimos visivelmente ver pessoas que pautam todas as ações em função de política. Tem pessoas que você vê a diferença de esforço aplicada em coisas que são para ter vantagem em alguma coisa, ou que seja algum recurso. Às vezes a preocupação desesperada de não deixar uma falha acontecer, ou se acontecer talvez não registrar, se proteger to todas as formas. O comportamento político acaba por ser a forma de se conseguir isso.” (S7)*

Os resultados apresentados para a Categoria III, referentes às características da política foram os mais frequentes, principalmente no tocante às subcategorias secundárias – poder, influência, relacionamento, confiança, auto-interesses, legitimidade, intencionalidade. Assim, seguem os conteúdos de alguns dos sujeitos entrevistados. O entrevistado S1 afirma:

*“Acho que a política é o poder do uso da influência em benefício exclusivamente próprio, sem levar em consideração as regras ou o convívio ético na sociedade. Mais ainda, acho que o comportamento político necessariamente é o uso do networking e dos relacionamentos para conseguir recursos ou vantagens por meios que não são os convencionais. A pessoa com comportamento político tem que ter um skill de comunicação, de relacionamento muito apurado. Mas que especificamente utiliza dessa habilidade de estar no meio social para conseguir coisas que o beneficiam.”*

De forma semelhante, S6 também fala de tais subcategorias, focando no relacionamento:

*“Cultivar relacionamentos, quando são necessários, isso é política. Perfeitamente característico da política. Porque aí quando você não precisa mais daquela pessoa o relacionamento muda. Tratar diferentemente as pessoas de nível hierárquico diferente, (...)*

*Pessoas que tem esse tipo de coisas tendem a ser políticas. Uma pessoa que uma simpatia com o diretor e é rude com os analistas, o cara está preocupado só com política. Já vi até hábitos, a pessoa descobrir que tem gostos parecidos com o do diretor e aí muda de diretor e os gostos mudam,...*”

Para a categoria IV, sobre os impactos da política, as falas apreendidas referem-se à avaliação das mudanças acarretadas pela política, o que a política gerou no funcionário. De acordo com a própria definição da categoria, o foco dado a ela é em relação às implicações da presente pesquisa, ou seja, aos comportamentos do funcionário no trabalho. O entrevistado S8 afirma:

*“A política influencia a pessoa não política, que está interessado no seu trabalho e não gosta de agir politicamente. Como o agente político pode fazer ações que prejudiquem outros, ou que sejam menos eficientes e eficazes para a organização, para chegar a seu objetivo, eles podem gerar ressentimentos. Uma pessoa não política afetada pode se tornar menos comprometida, com menor desempenho e insatisfeita. Uma pessoa política pode ser afetada, mas me parece que o impacto vai ser muito menor ou mesmo nenhum já que ela está no jogo político e aquelas ações podem estar de acordo com regras em que ela veja sentido.”*

O entrevistado S6 também aponta diminuição de comprometimento e satisfação nos funcionários que percebem a política, conforme sua fala:

*“A percepção, por maior implicação, depende da resposta da empresa a esse tipo de comportamento. Esse comportamento vai existir em qualquer lugar, qualquer empresa, qualquer departamento. E se há conduta política, (...), as pessoas se desmotivam porque entendem que não é o trabalho que está te levando pra frente. Se a pessoa não tem nenhum ganho significativo, por isso tudo que tá fazendo, eu acho que pode motivar porque vê que não é a política que vai resolver, é o trabalho que vai resolver.”*

Outras falas dos entrevistados também são bastante diretas em relação às implicações da política. Conforme Vigoda (2009), as implicações da política podem estar diretamente ligadas à confiança dos funcionários nas pessoas e na organização. O entrevistado S4 afirma:

*“A política é só mais uma das coisas que influenciam o comprometimento dos funcionários. O problema é que a política é uma ação ‘mascarada’ ou pelo menos ocultada pela empresa. Isso gera uma sensação de que é algo errado, então mais ainda, gera desconfiança, gera decepção, e uma série de sentimentos negativos. Por exemplo, na avaliação de desempenho, você tem a expectativa de ser promovido, mas sabe que a política que acontece num Round Table pode mudar tudo. Na hora do feedback, você acaba tendo a certeza disso. Resultado: Insatisfação, desmotivação, ...”*

Os entrevistados S1, S3 e S7 também falam das implicações, abordando as três subcategorias primárias.

*“A política ou pode fazer mal ou pode não fazer nada. As pessoas podem se sentir muito prejudicadas com isso, a ponto de se sentirem mais deprimidas, não sei, menos animadas com o trabalho e por isso mais insatisfeitas. Mas às vezes a pessoa é tão compenetrada que não se deixa abalar com isso, é algo que passa despercebido. Não sei, aí acho que a influencia é nula. O comprometimento dele será o mesmo, assim como a satisfação e o desempenho.” (S1)*

*“A não ser que ele tenha sido vítima do comportamento político, acho que ele não exerce influência nem impacta no overall da pessoa. Acho que assim, se existe plena consciência que está fazendo seu trabalho, desempenha bem, supera expectativas, e vê outra pessoa que faz menos que ele ser reconhecido por isso, acho que ele pensa que tem alguma coisa errada aí.” (S3)*

*“A política tem implicações em todos os comportamentos do funcionário, mas o que é política pra mim pode não ser pra você. Se você tem uma expectativa muito alta que vai ser bem avaliado ou remunerado, e isso não acontece, é muito provável que você ‘culpe’ a política por isso.” (S7)*

A influência de características pessoais e profissionais também foi categorizada, sendo que falas apreendidas dizem respeito ao efeito das mesmas sobre o desempenhar do comportamento político. Assim, seguem alguns trechos que ilustram essa categorização:

*“Acho que tem áreas e áreas também. Eu já trabalhei em agência de publicidade. Agência é um antro de politicagem. Acho que quem trabalha em qualquer empresa de serviços de uma maneira geral. Agência é uma briga de egos, além de ser um lugar que necessariamente é preciso usar do relacionamento, num nível racional. É preciso ter esse poder de influência e é claro, isso acontece em todos os níveis, mas quanto maior o cargo, mais política a pessoa é.” (S1)*

*“Às vezes a pessoa acaba sendo política pelo cargo que ele exerce. Por exemplo, o Papa. Exemplo de pessoa que tem que ser política. O Cardeal é totalmente odiado, ninguém gostava dele; porque como chefe da doutrina da fé ele tem que defender a igreja a torto e a direito, posição nada ‘política’. O Papa é mais flexível, é o amável, que recebe todos. São as mesmas pessoas em posições diferentes e perfis e responsabilidades diferentes. Isso definitivamente influencia no agir político” (S2)*

*“Certamente existem diferenças entre homens e mulheres quando estamos falando de ser político. Os homens são muito mais políticos que as mulheres, porque normalmente têm mais poder que elas, são mais legitimados dentro das empresas.” (S4)*

*“Conheço pessoas igualmente políticas de ambos os sexos, acho que independe. As formas de utilizar a política é que pode variar. A mulher pode usar algumas coisas que o homem não usa, como o charme, e influencia isso tudo. Mas o ser político ou não independe do gênero” (S6)*

A categoria VI foca na Cultura e sua relação com a política e como está presente nas organizações. Ainda, se a cultura contribui positiva ou negativamente para a existência de



comportamentos políticos, se ela é determinante de alguns comportamentos ou não. Sobre essa categoria, o entrevistado S7 afirma:

*“A cultura do brasileiro também não ajuda (...) O ‘jeitinho’ do brasileiro já está tão incorporado na pessoas, que às vezes a política nem é considerada como tal, porque a pessoa já se acostumou com aquilo, e nem vai mais questionar.”*

O entrevistado S5 também comenta sobre a influência da cultura na percepção de comportamentos políticos em seu trabalho:

*“A cultura do brasileiro é a de ‘deixar pra lá’. Só que quando você trabalha em uma empresa norte-americana, as coisas mudam um pouco. Principalmente se o seu cliente interno é um americano, que está na empresa há 20 anos... O ‘deixar pra lá’ é simplesmente ser demitido. Ou você desiste, ou você ‘engole’ ou você entra no jogo.”*

Apesar da diferença cultural acima colocada, é bastante importante destacar que, segundo Hofstede (1991), uma cultura não pode ser vista como mais forte, mais rica ou mais evoluída que outra. Hofstede mostra ainda a existência de camadas culturais: “embora cada pessoa pertença a um número de diferentes grupos e categorias de indivíduos ao mesmo tempo, as pessoas inevitavelmente carregam várias camadas de programação mental consigo, correspondentes a diferentes níveis de cultura”, que seriam eles: nacional; afiliação regional, ética, religiosa ou lingüística, gênero, geração, classe social e organizacional ou corporativo. Todos os indivíduos são influenciados pela interação destas camadas culturais. As respostas dos entrevistados S6 e S8 complementam:

*“Eu acho ainda que a cultura brasileira é uma cultura complicada. O brasileiro é muito passivo... Não temos revolução, temos roubalheira institucionalizada nos domínios públicos e as pessoas acham tudo isso razoável. (...) E nisso vem uma permissividade que faz com que o brasileiro tolere muito a política. Se você vir um movimento político feio dentro de um departamento, em vez das pessoas todas se levantarem e protestarem contra ele, elas apenas reclamam pelos cantos, falam mal da pessoa, todo mundo forma uma série de grupinhos pra reclamar mas ninguém faz nada. Ninguém chega e fala “quero sair daqui, aqui está minha carta de demissão, que eu não concordo com isso”. Ninguém faz isso, brasileiro não faz isso. É nossa cultura, a gente é muito pacato.”(S6)*

*“A verdade é essa, a gente fica tão imbuído com a política brasileira, de como as coisas são no governo no Brasil que eu acho que incorporamos isso no trabalho. Acho que as pessoas aprendem a lidar com essas coisas e no final das contas isso nem influencia muito. A não ser que seja muito absurdo, algo muito escancarado... Aí sim acho que cria um sentimento muito negativo que leva a uma série de comportamentos tão negativos quanto” (S8)*

Finalmente, as crenças comportamentais aludem às crenças do entrevistado sobre seus comportamentos em relação à política. Os valores e percepção de ordem pessoal são

considerados, sendo destacadas as vantagens e desvantagens geradas pela política. O entrevistado S8 relata:

*“Minha área é nova e representa uma forte reestruturação do departamento de TI da empresa. Nela, foi concentrada a maior parte dos recursos, visibilidade, metas estratégicas da área. Então as áreas adjacentes exerceram um comportamento muito contrário a nossa área. Falava-se mal do que fazíamos. Na nossa empresa o conhecimento não é documentado, reside nas pessoas quando muito, então é necessário o apoio delas para praticamente qualquer desenvolvimento na nossa plataforma tecnológica. No primeiro momento, praticamente todo o conhecimento que precisávamos para fazer o nosso trabalho estava em outras áreas e havia resistência em nos ajudar pelo medo das outras áreas perderem importância. Essa resistência não era na forma de um conflito aberto, mas sempre de questionar tudo o que estávamos fazendo”*

O entrevistado S1 acrescenta: *“A política é uma coisa boa no sentido de te manter alerta. Tem aquele ditado que diz, ‘mantenha seus amigos próximos e seus inimigos mais próximos ainda’. É mais ou menos por aí.”*

Logo, o estudo III demonstra haver aspectos diferenciados no que toca à política e suas influências nos comportamentos no trabalho, refletidos nas sínteses desenvolvidas pelas análises de conteúdo. Mais importante, o estudo III apresenta resultados que corroboram com os achados dos estudos quantitativos anteriores, permitindo reforçar a rejeição ou confirmação das hipóteses de pesquisa.

## PARTE V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo são discutidos os resultados alcançados nos estudos realizados. Os significados mais relevantes são interpretados e são apontadas as eventuais limitações e insuficiências das metodologias. Ainda, são dispostas reflexões sobre as contribuições da pesquisa e propostas para futuros estudos e investigações com base nas mesmas premissas e resultados encontrados. Por fim, o estudo é concluído com uma reflexão geral sobre o contexto teórico e prático onde se enquadra e o alcance do seu resultado final.

### 5.1. Discussão dos resultados

Esta pesquisa aborda os Comportamentos Políticos e as implicações nos funcionários em empresas no Brasil. A tese subjacente refere-se à influência da percepção de política no comprometimento, satisfação, desempenho dos funcionários e negligência e intenções de saída. Os estudos empíricos procuraram testar a validade de 9 hipóteses de pesquisa formuladas com base no modelo teórico de Ferris et. al (1996b), que considera a percepção de política como determinante de uma série de comportamentos organizacionais.

Com base numa amostra de 461 funcionários brasileiros, foram testadas as hipóteses inerentes ao modelo, revelando os resultados presentes no quadro 5.

**Quadro 5: Resultados obtidos nos estudos referentes a implicações propostas no modelo:**

Implicações da Política	Resultados
<b>Satisfação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>♦ Na comparação dos diferentes cenários colocados, a política possui influência negativa na satisfação de funcionários, independente do perfil do mesmo.</li><li>♦ Independente do perfil do funcionário, seu comprometimento com o valores da organização é negativamente influenciado pela política.</li><li>♦ O comprometimento afetivo do funcionário no Brasil é impactado negativamente pelo comportamento político, mais que o normativo, o instrumental ou com a organização.</li></ul>
<b>Comprometimento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>♦ O comprometimento normativo, menos que o afetivo, é impactado negativamente pelo comportamento político, mas apresenta diferenças significativas desse impacto de acordo com certos perfis de funcionários.</li><li>♦ O comprometimento instrumental, em menor grau que as demais dimensões do comprometimento, é impactado negativamente pela política, sendo bastante moderado de acordo com variáveis pessoais e profissionais.</li></ul>
<b>Desempenho</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>♦ O desempenho individual também é impactado negativamente comportamentos políticos que são percebidos nas organizações.</li></ul>
<b>Comportamentos negligentes e intenção de saída</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>♦ Os comportamentos políticos possuem influência positiva para intenções de saída e comportamentos negligentes desempenhados pelos funcionários, moderado, no entanto por variáveis pessoais e profissionais dos mesmos.</li></ul>

O desempenho, também pouco abordado em estudos anteriores, apresentou resposta negativa à influência da política. Como o estudo I foi realizado logo após o período de avaliação de desempenho das empresas da amostragem, os resultados apresentam bastante acuracidade em relação à percepção de política – como a política teria influenciado no resultado de performance dos sujeitos. Hochwarter et. al. (1997) foram um dos poucos que estudaram essa relação, indicando um efeito negativo estabelecido entre ambos. O exame do desempenho como uma possível resposta relacionada à política segue a sugestão de Ferris et. al (1989). Aqui, verificamos uma relação fraca e negativa entre ambas mas, quando controladas pelas variáveis pessoais ou profissionais, encontramos uma relação negativa mais forte, sendo até mais significativa que outros comportamentos ou atitudes organizacionais – evidenciado com o controle de formação acadêmica.

Vale enfatizar que os processos de avaliação de desempenho utilizados em cada organização divergem entre si, ou seja, possuem bastantes particularidades no que diz respeito à mensuração de performance, validação de dados, tratamento de metas e objetivos individuais. Cada empresa possui sua forma de avaliar o desempenho de seus funcionários, e o processo *per se* pode indicar a existência de lacunas que permitam a ocorrência de ações políticas, ou seja, o resultado do desempenho pode não ser evidenciado objetivamente. Ainda, cada setor, cada empresa, cada diretoria, gerência ou departamento, possui um *baseline* do que considera desempenho mediano, abaixo ou acima de média. Sendo assim, atender ou não as expectativas, por exemplo, depende de qual expectativa estamos tratando. Por exemplo, uma simples atividade como “inserir no ERP a demanda de categorias locais” pode ser considerada atendida se o indivíduo inseriu a demanda, afinal isso foi o esperado; agora, considerando a qualidade da informação, se a demanda foi preenchida com valores que nada refletem a realidade, será que a expectativa foi atendida? Esse exemplo, bastante simples e que envolve metas quantitativas – que na prática são mais objetivas e fáceis de medir –, já nos levanta questionamentos. O que considerar quando tratamos de metas como “Pró-atividade”? Sendo assim, será que podemos considerar o desempenho medido pela empresa? Como medir o real desempenho do indivíduo, ou seja, os comportamentos relacionados diretamente com o funcionamento da organização em dado momento – como cidadania – e comportamentos que implicam mudança de processos e procedimentos organizacionais – iniciativa e autonomia?

O desempenho pode ser uma medida bastante subjetiva que se torna mais passível de questionamentos e dúvidas, quanto menos vinculada a variáveis mensuráveis. Logo,

apresentando impactos negativos em relação ao comportamento político, podemos considerar duas respostas: uma onde o impacto pode ser muito maior do que o processo avalia e outra exatamente o oposto, sendo pouco significativo em relação ao resultado do processo. Ou ainda, simplesmente o desempenho possa ser tão somente o reflexo da insatisfação e da falta de comprometimento do indivíduo para com a organização.

Em relação à satisfação e ao comprometimento, resultados de diversos estudos anteriores (CROPANZANO ET. AL., 1997; FERRIS ET, AL., 1996a,b; VIGODA, 2000; HARRIS ET. AL., 2007; MILLER ET.AL. 2008) indicam relações negativas com a política. O presente estudo merece consideração principalmente pelas abordagens divergentes em estudos anteriores e referenciados, que examinaram os efeitos de Política em tais variáveis (BOZEMAN ET. AL., 1997; FERRIS ET AL. 1989, 1996b; PARKER ET. AL., 1995). Tais estudos não apontaram para relação direta com a política, ou com a presença de variáveis pessoais e profissionais como controle. Eles sugerem, entretanto, uma conexão mais complexa, onde diferentes tipos de política são relacionados com comportamentos, direta ou indiretamente. Isto é, podem mascarar a influência da política única e exclusiva no comprometimento e na satisfação – como proposto no estudo II – além de relacionarem à justiça, cidadania e outras variáveis.

Os dados obtidos no estudo II, entretanto, revelaram que as percepções de práticas políticas podem prever o comprometimento afetivo. A partir de sua significativa relação negativa com a política, a hipótese pôde ser confirmada, sendo observado, ainda que a percepção dos funcionários de ações que vão contra atividades políticas – promover pela meritocracia e remunerar sob normas bem delimitadas – despertam mais fortes vínculos afetivos. A manipulação ‘escondida’ – aquela feita às espreitas – que objetivam a obtenção de melhores recursos ou resultados, ou a adoção de comportamentos não éticos, são atividades que diminuem os vínculos afetivos que os indivíduos desenvolvem em relação à organização e, por conseguinte, o desejo vinculado à permanência na mesma. Por outro lado, quando o ambiente de trabalho é político, segundo Cropanzano et. al (1997), os indivíduos buscam acumular poder para competir com maiores vantagens, recursos ou recompensas. Não obtendo tais objetivos, acabam por sentir o ambiente de trabalho como instável e insatisfatório, levando, pois, à diminuição do comprometimento afetivo.

A dimensão afetiva do comprometimento também pode ser diferentemente impactada pelo comportamento político e variar bastante em resposta à percepção se considerarmos as

variáveis pessoais e profissionais de cada indivíduo e, mais ainda sua personalidade. Por tratar de uma dimensão que está vinculada a um desejo de permanência na organização, de vontade própria de continuar fazendo parte da mesma, as emoções vinculadas a essa vontade que devem ser exploradas. A percepção de política interfere nas emoções que estão ligadas ao desejo individual de modo a criar talvez um sentimento de decepção para com a organização por esta ter gerado frustração para o indivíduo. Essa frustração poderia levá-lo a sentir mágoa, impactando diretamente no seu comprometimento. A personalidade, nesse sentido, pode determinar quanto o indivíduo sente-se decepcionado, qual o nível de tolerância da frustração gerada ou como ele gerencia todos esses sentimentos. Se levarmos em consideração uma pessoa com personalidade maquiavélica, essas emoções provavelmente não são desenvolvidas em grau significativo. Tal premissa vai ao encontro do proposto por Ferris et. al. (1996), que afirmam que indivíduos dotados de níveis de maquiavelismo são potencialmente agentes de ações e atividades políticas.

Os resultados obtidos entre a percepção das práticas políticas e o comprometimento instrumental – de que não há relação significativa entre ambos, na totalidade da amostra – contrariam os resultados obtidos por Randall, Cropanzano, Bormann & Birjulin (1999) e corroboram com os achados de Witt, Patti & Farmer (2002), que encontraram relação significativa entre comportamento político e comprometimento instrumental. Este, vinculado à percepção de que permanecer na organização é mais vantajoso do que deixá-la, pelo sentimento de necessidade da permanência, acaba também sendo afetado pela percepção de práticas políticas. Embora tal fato possa não trazer, em princípio, algum tipo de ganho ou perda emocional para o indivíduo, sejam eles de caráter afetivo ou normativo, ele possui conhecimento racional que práticas políticas ocorrem. Mesmo que à primeira vista essa racionalidade seja uma forma de blindar o comprometimento instrumental, os resultados encontrados indicam que este é impactado quando se reconhece a existência e prática de comportamentos políticos.

Com tantos elementos a pesar no lado negativo da balança, espera-se que, tendencialmente, os membros das organizações evitassem se envolver em jogos políticos. No entanto, existem resultados positivos que são vistos na prática de política, como evidenciado no conteúdo das falas no estudo III. Avaliações de desempenho mais favoráveis, maiores aumentos de salário, transferências internas e promoções mais rápidas são algumas vantagens encontradas (FERRIS ET AL, 1994). Entretanto, devemos salientar que essa lógica é

individual, assim como apresentado nos resultados dos estudos. O tema, como colocado já desde o início é bastante complexo e, logo, várias interpretações podem ser consideradas.

Bem como Pfeffer (1992b) já havia mencionado, os comportamentos políticos podem trazer benefícios pessoais aos seus executantes. Certamente esses efeitos dependem da leitura que os outros fazem deles e do contexto. Na presente pesquisa, os estudos realizados mostram que comportamentos interpretados como claramente políticos podem suscitar reações de desconfiança e retaliação, por exemplo. E essa desconfiança e retaliação podem ser traduzidas em comportamentos negativos variados. Então podemos sugerir, que a leitura que é feita, como também depende do contexto, vai variar no tempo ou na cultura. Se para a cultura brasileira – como colocado no estudo III – a ‘politicagem’ já não é mais questionada, a propensão de ocorrência da mesma é cada vez maior, gerando benefícios cíclicos aos seus executantes. Esses executantes, por sua vez, detêm de poder e influência maiores, e, nesse sentido, não terão seus comportamentos tão afetados pela política, já que eles mesmos a exercem. Assim, é de se esperar que os gerentes – ou aqueles que desempenham cargos gerenciais – não apresentem respostas tão significativas à política, quando se trata da permanência na organização. Como um dos entrevistados colocou: “É cultural sim, a política só perdura principalmente pela cultura em que se encontra”, e complementa: “A não existência de política não existe. Eu diria o seguinte: não é absurdo que nem o congresso é respeitado. E aqui (*referente à própria empresa*), bem, está longe de ser uma meritocracia pura, como dizem ser.”

A cultura brasileira, especialmente, nos leva a uma série de questionamentos, como colocado na parte introdutória deste trabalho. Sendo a política é uma construção cultural, até que ponto ela é efetivamente percebida como algo negativo em organizações no Brasil? O desejo de analisar a cultura brasileira e o comportamento político vem da concepção de que ambos são sistemas complexos, onde se tem múltiplas causas para múltiplos efeitos. De acordo com Barros e Prates (1996) o sistema de ação cultural brasileiro está estruturado em quatro grandes subsistemas: o institucional, o pessoal, o dos líderes e dos liderados. Os subsistemas travam relações entre si e devemos sempre considerar que tais relações são dinâmicas e relativas, pois ora somos líderes, ora somos liderados, ora agimos de forma pessoal, ora impessoal. As interseções desses subsistemas revelam traços culturais comuns entre si, a saber: concentração de poder (interseção entre líderes e institucional); personalismo (entre líderes e pessoal); postura de espectador (entre liderados e institucional); e evitar

conflito (entre liderados e pessoal). Ainda, tais interseções também estão articuladas a outros traços culturais. Esses talvez sejam os pilares que sustentam a cultura do brasileiro em relação à percepção da política. Enquanto o paternalismo e a flexibilidade fazem a ligação entre o pessoal e institucional, os traços de lealdade às pessoas e o formalismo aproximam os subsistemas dos líderes e dos liderados. Como traço central, colocamos a impunidade, realimentando os primeiros subsistemas.

Destaca-se o subsistema institucional como base para entendimento da forma como os comportamentos políticos são executados e percebidos pelo brasileiro. A liberdade individual e o grau de autonomia estão na base da dinâmica desse subsistema, que compõe o sistema de ação cultural do brasileiro. A concentração de poder e o paternalismo induzem um traço da cultura que é a postura de espectador. E é o formalismo, como uma forma de fugir às incertezas do futuro, que articula os subsistemas dos líderes e dos liderados garantindo, na ação, a sua convivência. Finalmente, a impunidade vem como traço para reforçar, e também minar, a manutenção e a estabilidade do sistema cultural como um todo (BARROS & PRATES, 1996).

O traço cultural que devemos destacar, no subsistema institucional, é o de espectador, com suas principais vertentes de mutismo e de baixa consciência crítica. Conseqüentemente, tais características revelam o mínimo desejo de mudança, o que mostra uma aceitação passiva de sua realidade. Pois, essa postura do brasileiro possui influência direta no reconhecimento e resposta às ações políticas percebidas: representa que o indivíduo pode até identificar o comportamento político, mas nada fará a respeito, pois acredita que não há como mudar isso. Sente-se afetado, mas não realiza qualquer mudança. O formalismo – outra característica do brasileiro – subsidia a existência desses comportamentos políticos, por garantir que as normas possam ser interpretadas e ajustadas por quem possui o poder e a influência dentro da organização.

Voltando um pouco à questão da passividade, a aceitação do indivíduo a condição que lhe é imposta e a respectiva reação defensiva, é tratada com a busca de medidas adaptativas, emergindo assim uma flexibilidade peculiar do brasileiro. Essa flexibilidade representa a soma da adaptabilidade e da criatividade do brasileiro que, vista pelo lado processual, é a capacidade criativa que se exercita dentro de limites prefixados. Isto é, tais limites restritivos que circundam o reconhecimento de normas dentro da organização e, em função delas há um ajustamento de elementos operativos – o *jeitinho* brasileiro – justificam algumas ações e a



‘legitimidade’ de alguns comportamentos políticos. Esse *jeitinho* brasileiro acaba também por garantir, de certa forma, que os atores políticos tenham validação dentro da organização, por se tratar de uma característica compartilhada (e incorporada) por todos.

Para completar os traços culturais brasileiros do sistema institucional, devemos destacar a impunidade. Ela é relevante à medida que pode ser o elo que fecha uma cadeia de valores culturais e que dá crescente realimentação. Ou seja, estando os atores políticos ao largo das punições – e normalmente estamos falando dos líderes da organização – isto fortalece a posição de poder e, logo, a força dos comportamentos políticos. Ora, onde as normas só existem para os indiferentes e a impunidade corre solta, o brasileiro acaba ficando cada vez mais espectador. Desse fato, surgem duas respostas possíveis à percepção dos comportamentos políticos: a primeira é a acomodação a esse sistema, não sendo mais afetado pelo mesmo; a outra é o inconformismo, levando o indivíduo a sentir-se insatisfeito, pouco comprometido e, possivelmente com desempenho abaixo das expectativas. Em casos extremos, aparece a intencionalidade de sair da organização e agir de forma negligente.

Finalmente, DaMatta (1997) destaca que na sociedade brasileira tudo que vem de cima é sagrado e puro, é algo que tem uma legitimidade indiscutível e que deve ser “levada a sério”. Estamos numa sociedade onde as “éticas verticais” ligam um superior a um inferior pelos sagrados laços da patronagem e da moralidade. Estamos, ao mesmo tempo, no reino da caridade e da bondade como valores básicos, cujo foco é o sistema de pessoas que sempre se concebem como complementares para compor o quadro da vida social brasileira. O mundo é visto na sua realidade antagônica e hierárquica composta por fortes e fracos, ricos e pobres, patrões e clientes, uns fornecendo aos outros aquilo que eles não dispõem. Mas é preciso reconhecer que a vertente individualizante também está presente entre nós, mais precisamente em nosso aparato legal. As leis foram feitas para os indivíduos. O universo dos indivíduos é constituído do plano da impessoalidade das leis. Seu ângulo é impessoal e automático e serve para ordenar o mundo massificado dos indivíduos.

O autor vai além ao afirmar que, na nossa sociedade, as leis e as regras servem em grande parte como um instrumento de exploração social tendo um sentido muito diverso para os diferentes segmentos dentro da mesma sociedade. Traçando um paralelo com a realidade brasileira, podemos dizer que os comportamentos políticos nas organizações são um retrato da nossa sociedade: O conjunto de relações pessoais é um operador que ajuda a subir na vida, amaciando e compensando a outra vertente do sistema, e as leis aprisionam as massas e as

peessoas bem relacionadas nunca as obedecem. Ora, estes seriam os comportamentos políticos em relação às normas e regras das organizações. Utilizamos o clássico *jeitinho brasileiro*, que nada mais é que uma variante cordial do “sabe com quem está falando?” O *jeitinho* acaba fomentando uma desconfiança em relação a essas regras e normas organizacionais. Esta pequena reflexão sobre a nossa sociedade, pode contribuir para entendermos melhor a forma e manifestação dos comportamentos políticos.

Especificamente em relação ao processo decisório, muitos dos traços citados anteriormente afetam de algum modo esse processo. Também não parece haver muitas dúvidas no que diz respeito à necessidade dos gestores em compreender o ambiente político das suas organizações e os indivíduos para melhor tomarem decisões. Essa aptidão torna-se necessária para facilitar a compreensão do terreno no qual suas propostas poderão minar e, mais ainda, onde poderá haver resistência das pessoas envolvidas. Não necessariamente, no entanto, que as ações políticas desses gestores trarão benefícios à eficácia organizacional. Pelo contrário, é provável que determinados comportamentos políticos de natureza auto-interessada e egoísta sejam prejudiciais ao desempenho organizacional. Fica evidente que o conhecimento da política da organização facilita – ou auxilia – a escolha da melhor estratégia de atuação. Isto é, tendo mapeadas as pessoas e meios pelos quais alguns objetivos pessoais podem ser atingidos, esse facilmente serão alcançados. Um entrevistado descreve:

*“Ela descobriu como as coisas funcionavam por ali e de repente começou a acumular um monte de funções e atividades que eram de outras pessoas. Acabou que a relação da equipe era ela e a gerente. Isso fez com que a todos questionassem a gerente, mas no final das contas, ela que foi a promovida no semestre”*

Espera-se que os comportamentos do restante da equipe sejam abalados pela situação, em qualquer tipo de resposta, da satisfação à saída da organização. Ele complementa:

*“Isso tudo gerou uma insatisfação muito grande, não só minha, mas da equipe toda (...) Muita gente saiu de lá. (...) Era totalmente estratégica a forma com que ela tratava determinadas pessoas. E ela não era assim com o resto da equipe. Meu comprometimento em relação à empresa caiu um pouco.”*

Uma forma de compreender os efeitos de diferentes atividades políticas pode ser obtida com a compreensão das características dos líderes da organização. Pode ser que alguma ação política seja imprescindível à eficácia dos líderes, mesmo que em curto prazo as respostas sejam negativas. Por exemplo, um líder mais autocrático pode gerar respostas negativas em sua equipe no curto prazo, pelo entendimento da mesma e percepção de ações

políticas vindas dele. Isso talvez justifique que os impactos da política em funcionários com menos de 3 anos de empresa sejam mais significativos que em mais tempo de empresa.

Levando em consideração o tempo de permanência numa empresa, outra característica que pode levar a uma indiferença em relação à política são os benefícios que se obtém com o passar dos anos em uma mesma organização. Os custos que ela tem para desligar um funcionário – e, para tal análise, devemos desconsiderar uma série de vantagens que ela também tem com ‘veteranos’ – é sabido internamente por todos, o que, racionalmente ou não, seja internalizado pelas pessoas. Esse conhecimento pode gerar certo conforto no que diz respeito ao desempenhar das atividades, principalmente se há a percepção de política aguçada no ambiente de trabalho. Mais ainda, quanto mais alto o cargo, maior o custo, o que também pode gerar maior propensão ao agir político. Certamente, todas essas possibilidades também dependem, majoritariamente, da personalidade e caráter individual.

Os resultados encontrados também levantam algumas questões no que diz respeito às habilidades políticas dos indivíduos. Conceitualmente colocada, segundo Ferris et. al. (2005) como uma astúcia social, influência interpessoal, networking e genuinidade, a habilidade política pode levar ao desenvolvimento de uma grande fonte de poder em relação aos outros e que pode gerar reações positivas de subordinados. Diferente da liderança carismática, a habilidade política pode ser utilizada tanto para respostas positivas quanto negativas, mas não especifica a forma apropriada de como ser desempenhada. (TREADWAY ET. AL. 2005).

Pode haver vantagens, assim, em distinguir, por um lado, a atividade política meramente interesseira, levada a cabo com intuitos egoístas e a expensas da saúde organizacional e, por outro lado, as ações políticas que se destinam a vencer obstáculos à mudança e que visam criar condições para o desenvolvimento do grupo ou da organização. No entanto, às vezes as ações políticas meramente egoístas podem acabar sendo positivas no curto prazo – para aquele que as desempenha – e muito mais negativas no longo prazo. O mesmo pode ser considerado para as ações políticas positivas, que no curto prazo podem parecer negativas – por aparentar jogadas estrategicamente pensadas – mas no longo prazo podem ser positivas – por exemplo, no caso de gerar o bem estar de uma equipe.

Um ponto central a ser ressaltado é a percepção da intenção dos atores em agir politicamente. A política positiva ou a habilidade política são bem recebidas pelos funcionários na organização, por causa de seus resultados, ou em parte porque são sabidas as

intenções por trás desses resultados? Segundo Eisenhardt & Bourgeois (1988) a compatibilidade pessoal com o ambiente – isto é, a identificação dos funcionários com a cultura e os valores da organização – está positivamente ligada com a satisfação e percepções de igualdade. Assim, podemos pressupor que indivíduos com alguma habilidade política interpretam os comportamentos políticos alheios como menos ameaçadores – porque o compreendem – e, logo, funcionários politicamente habilitados acabam percebendo diferentemente dos outros algumas ações políticas – seja pela intenção ou pelos resultados das mesmas. Não foi possível discriminar essa percepção individual na pesquisa, embora tenhamos encontrado em algumas interações (como a política no desempenho e nas intenções de saída) que quanto maior a formação e mais alto o cargo, menor o impacto da política. Ou seja, é possível que tais funcionários tenham uma maior habilidade perceptiva da política como uma ação que gere benefícios, ou consiga perceber alguma vantagem pessoal da mesma.

Embora não tenha havido diferenças significativas nos resultados dos estudos I e II entre homens e mulheres, se considerarmos apenas o estudo III, é possível identificar algumas divergências. Uma entrevistada afirma que:

*“É difícil você ver um homem aparentar fragilidade no trabalho que nem as mulheres. Acho que eles têm uma facilidade muito grande de abstrair as coisas e acabam sendo mais insensíveis em relação às atitudes claramente políticas.”*

Embora tal comentário não possa servir de justificativa, é possível que um estudo mais apurado da personalidade de homens e mulheres em relação à política ajude a compreender tal fenômeno. Como apontado por Vigoda (2000), outra explicação possível pode ser o nível de aceitação da política entre os homens. Quando a política é aceita como sendo parte do dia a dia no trabalho – já que na maioria das vezes, a política é comportamento prioritariamente exercido por homens (DAVEY, 2008) – os funcionários acabam sentindo-se menos preocupados e menos capazes de fazer algo a respeito. Para negligência e saída, por exemplo, as mulheres em cargos não gerenciais parecem ser as mais afetadas pela política. Uma possível interpretação é de que as funcionárias em cargos não gerenciais no Brasil são mais propensas a deixar a segurança de um emprego se sentem que a política está totalmente ao redor delas. Historicamente, ainda há no Brasil uma cultura voltada para a vida familiar, o que pode ter determinado tal resultado. Isso pode ser reforçado, considerando que os indivíduos casados apresentaram resultados que indicam menor influência da política. Ou seja, antes de

se preocuparem com a política já poderão ter optado pela saída, ou ainda, não estejam preocupados com tais ações, por pensar que têm a alternativa de focar na vida pessoal.

A idade também não contribuiu para explicar os impactos da política nos funcionários. Diferente dos achados de Treadway et.al. (2005), os estudos não identificaram diferenças significativas entre indivíduos. No entanto, isso pode estar relacionado com a forma como essa variável foi investigada, isto é, a utilização de mais faixas etárias, e não somente uma análise binária, pode levar à confirmação da hipótese. A mesma consideração de uma nova análise pode ser feita em relação ao estado civil, dado que indivíduos separados ou divorciados possuem experiências de vida totalmente diferentes de indivíduos solteiros. Ou seja, por mais que o indivíduo não esteja casado, ele não possui o mesmo passado de uma pessoa que nunca passou pelo casamento, além de poder estar acompanhado de problemas vinculados a este (questões legais, por exemplo, pensão, guarda de filhos, etc.).

A formação acadêmica, por sua vez, apresenta diferenças significativas em relação às percepções de comportamento político. Como já mencionado, os indivíduos com mais formação não sofrem implicações da política em seus comportamentos como desempenho e tipos de comprometimento. Isso devido à, provavelmente, uma compreensão maior das habilidades e objetivos dos atores políticos com suas ações. Tal premissa pôde ser verificada com o estudo III, dados os conteúdos dos entrevistados, todos com pós graduação. Um deles afirma: “Meu desempenho não foi afetado, eu continuei fazendo minhas coisas. Agora, se pensar em superação, sim, acho que afetou, porque eu só fazia o que tinha que ser feito, nada mais.” Apesar desse resultado, é possível que, pelo fato de funcionários Pós Graduados se sentirem mais seguros em relação ao seus empregos, as intenções de saída e comportamentos negligentes passem a ocorrer em resposta à política. Ou seja, a tolerância pode ser menor e as respostas mais evidentes porque sabem que são profissionais bem qualificados no mercado e não encontrarão dificuldades em se recolocar.

Em relação às características profissionais dos indivíduos, todas as hipóteses de pesquisa foram rejeitadas pelos estudos I e II, embora o estudo III tenha apresentado confirmações das mesmas. As rejeições podem ser devidas a alguns fatores, como por exemplo, a categorização binária dessas variáveis nos estudos quantitativos. Apesar disso, podemos sugerir que a influência exercida por essas variáveis seja em absoluto relevante para o indivíduo, isto é, seja moderadora para percepção individual. Mas em relação à possível generalização de resultados, não podemos fazer tal afirmação.

Vale ainda citar outros achados referentes a tais variáveis. Por exemplo, funcionários do Setor de Serviços apresentaram ser mais afetados pela política que outros setores. Isto porque, com exceção do comprometimento instrumental, os efeitos da política nos demais comportamentos foram significativamente maiores. Uma possível explicação para tais resultados pode estar no fato de que o setor, por ser mais dinâmico e mais flexível que a Indústria, por exemplo, faz com que as movimentações e comportamentos da alta administração sejam mais visíveis – a comunicação parece ser mais transparente, menos burocrática e com menos barreiras.

Além dos efeitos disfuncionais gerados pela política nos comportamentos individuais, alguns efeitos disfuncionais também podem ser gerados para a organização. Os custos envolvidos com o *turnover* e o absenteísmo, por exemplo, geram enormes custos para a organização e diminuição da lucratividade. Mais ainda, a política normalmente é descrita como inerentemente competitiva. Como cada vez mais as organizações estão se tornando planas e o trabalho mais autônomo, flexível e eficiente, a cooperação e coordenação tornam-se imperativas. A falta de espírito cooperativo induzido pelos comportamentos políticos gera implicações para organizações onde o trabalho em equipe é essencial. Tal argumento foi evidenciado no estudo III:

*“Acho que hoje não dá pra trabalhar sozinho. Já houve tempo que a organização não precisava de ‘equipe’, mas hoje... É muito difícil fazer qualquer coisa sem interface com outras pessoas, com outras áreas. Se você não tiver uma boa relação, menos ainda. Se tiver política envolvida nisso, pior ainda.”*

Não só para o trabalho em equipe, mas para tomada de decisão, a política possui papel essencial. Por exemplo, decisões sobre avaliação de desempenho, promoções e alterações salariais, são altamente suscetíveis para sofrerem influência política, tanto do subordinado, quando do tomador de decisão. Então, é possível que aquele que tenha sido promovido não necessariamente seja o que performou melhor, mas certamente o que possui maior aderência ao comportamento político. Esses eventos certamente afetam a eficiência organizacional, uma vez que podem gerar os comportamentos negativos que exploramos na presente pesquisa.

Não apenas as implicações das ações políticas emergiram nos estudos realizados, mas também as formas como elas acontecem. Como colocado por Mintzberg (1983), as ações políticas podem traduzir vários objetivos como promover processos de mudança, a resistir à autoridade. De qualquer forma, o potencial disfuncional é bastante alto. Alguns comportamentos, que podemos chamar de táticos, são os seguintes: o estabelecimento de uma

rede pessoal de contatos – permitindo melhor acesso à informação e o exercício mais fácil da influência; apoio aos indivíduos mais poderosos – pode permitir a obtenção de reconhecimento e apoio para decisões/propostas futuras; trocas de favores – de forma a estabelecer sempre uma possibilidade de ‘cobrança’ em relação a um apoio específico; entre outros. O conteúdo das falas dos entrevistados no estudo III são evidências de tais táticas utilizadas, como por exemplo:

*“Sempre é bom você se relacionar no ambiente de trabalho, sempre é bom interagir com outras áreas, com outras pessoas, pra estar conhecendo, saber o que está acontecendo em outras áreas da empresa. A gente fica muito fechado num andar só, então por isso que os almoços são ‘necessários’, pra estar conhecendo as pessoas e o que acontece na empresa. São coisas importantes e necessárias.”*

*“Cultivar relacionamentos, quando são necessários, isso é política. Porque aí quando você não precisa mais daquela pessoa o relacionamento muda. Tratar diferente pessoas de nível hierárquico diferente,... Pessoas que tem esse tipo de coisas tendem a ser políticas.”*

Embora os comportamentos políticos sejam caracterizados pela disfuncionalidade, como citado acima, não é possível sua rejeição e julgamento por inteiro, dado que fazem parte da realidade e cotidiano das organizações. Todos participam de uma forma ou de outra e estão inevitavelmente vinculados a tais atividades. Porém, tal discussão de táticas ressalta níveis de legitimidade distintos. Enquanto algumas táticas podem ser vistas como práticas legítimas de defesa dos interesses, outras podem levantar dúvidas quanto à natureza ética. É possível que consideremos alguns comportamentos político eticamente aceitáveis enquanto outros não e, embora tal distinção seja feita, é tênue a fronteira entre um e outro.

Para que seja considerado ético, segundo Cavanagh, Maberg & Velasquez (1981), o comportamento político deve satisfazer três critérios: o utilitário – maior bem para o maior número de pessoas; o dos direitos individuais – respeita o direito à liberdade de expressão, consentimento, privacidade; e o da justiça – respeita as regras da justiça, isto é, as partes são tratadas de forma justa, equitativa, consistente e sem arbitrariedades. No entanto, sendo a política a procura pelos interesses próprios, por vezes às custas dos interesses dos outros, como considerar algum comportamento político como sendo ético?

Numa perspectiva utilitarista, todas as práticas políticas são legítimas desde que gerem resultados positivos para a organização. Ou seja, todas as táticas e comportamentos políticos poderiam ser considerados aceitáveis se não infringissem lei alguma e produzissem resultados. Não sendo ilegal, seria aceitável. No entanto, essa perspectiva não é compartilhada

em todas as culturas, e o estudo III apresenta evidências sobre o Brasil, como por exemplo: “Acho que a política é o poder do uso da influencia em beneficio exclusivamente próprio, sem levar em consideração as regras ou o convívio ético na sociedade” (S1)

Finalmente, a contribuição da política na explicação de atitudes e comportamentos no trabalho é significativa, independente da contribuição das variáveis pessoais e profissionais. Como o modelo original, os resultados dos estudos direcionam para forte efeito negativo da política na satisfação, comprometimento (afetivo e com valores, principalmente) e moderado efeito negativo no desempenho (FERRIS ET. AL. 2002). Confirmamos, assim, a maioria das pesquisas anteriormente referenciadas (RANDALL, CROPANZANO, BORMANN & BIRJULIN, 1999; HOCHWARTER ET. AL. 2002; FERRIS ET. AL. 1989, 1992, 1996b, 2002; TREADWAY ET. AL. 2005; VIGODA, 2000). Assim sendo, é essencial que destaquemos as limitações da presente pesquisa e, mais ainda, as implicações dos resultados obtidos, tanto teóricos quanto práticos.



## **PARTE VI – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES**

Nesse capítulo são dispostas as conclusões com uma reflexão sobre o contexto teórico e prático onde se enquadra a pesquisa e o alcance do seu resultado final. Ainda, são apontadas eventuais limitações e insuficiências das metodologias utilizadas e, por fim, dispostas as contribuições da pesquisa e propostas para futuros estudos e investigações com base nas mesmas premissas e resultados encontrados.

### **6.1. Conclusões**

O comportamento político, como referenciado ao longo do presente trabalho, é um conceito sobremaneira complexo. Ele resulta da percepção de interesses divergentes ou conflitantes e das conseqüentes ações empreendidas no sentido de intencionalmente influenciar o processo e fazer avançar os seus interesses próprios. O seu estudo depara com dificuldades que resultam da avaliação do ‘interesse próprio’, da sua natureza perceptiva, e da ‘intencionalidade’ – bem como as derivadas do fato desses comportamentos serem normalmente não sancionados e desempenhado no seio na organização informal. Se a isto adicionamos a disfuncionalidade, não surpreende que a política continue com uma reputação tão negativa e com legitimidade questionada.

A presente pesquisa apresentou, ao longo de seu desenvolvimento, que as organizações efetivamente são intrinsecamente políticas, formadas por pessoas com interesses diversos e conflituosos. Ainda, que as organizações variam de acordo com os princípios seguidos e, como sistemas de atividade política, imperam as relações entre interesses, conflitos e poder. Ainda, como declarado por Weick (2003), desenvolvem subculturas, tornando-se necessário negociar constantemente, sobrepondo interesses e, logo, atuando politicamente, já que estamos falando de uma zona em comum a indivíduos bastantes distintos.

Discutimos, a partir dos resultados dos estudos realizados, algumas possíveis causas e motivos da existência do comportamento político, girando em torno do poder e da influência como forma de proteger e promover interesses individuais. Mas verifica-se, também, que existem outros atributos e condições necessárias para o desenvolvimento dos comportamentos políticos nas organizações.

Como apresentado, as condições individuais e situacionais responsáveis pelos comportamentos políticos giram em torno de alguns aspectos como a ambigüidade e falta de transparência de processos e objetivos da organização, a falta de intervenção da organização, isto é, a não preocupação do topo da estrutura hierárquica no gerenciamento dessa política. Essas condições, todavia, não determinam as relações causais para política, mas a interação entre elas e as atitudes individuais que são parcialmente responsáveis pelo desenvolvimento de comportamentos políticos nas organizações. Como não foi o foco da pesquisa, esses resultados foram obtidos no discurso de entrevistados no estudo III.

Ainda, verificamos que a política nas organizações é normalmente relacional, eventualmente envolvendo conflitos e problemas interpessoais e, assim implicam positiva e negativamente no comportamento geral dos indivíduos. Como resultado dos estudos, verificamos que a percepção de comportamentos políticos influenciam negativamente o comprometimento – afetivo, normativo, instrumental e com os valores da organização -, a satisfação e o desempenho dos funcionários. Ainda, que influencia positivamente os comportamentos negligentes e às intenções de saída.

Considerando o Brasil, dotado de uma cultura peculiar, única e pautada em características marcantes como o paternalismo, o formalismo, a postura de espectador, o *jeitinho* brasileiro, a impunidade, e tantos outros, percebemos que os limites pessoais de aceitação de um dia a dia permeado por ações políticas não se mostraram muito tênues, ou seja, os indivíduos lidam com a existência, mas respondem de maneira negativa a elas. A diferença, entretanto, é o não questionamento a essa política, já que a “ingenuidade” e “inocência” possivelmente não existe mais. As ações e atividades políticas, aparentemente, são desempenhadas por todos e independente de posição hierárquica, de setor, de gênero ou qualquer outra variável. De fato, a existência de política é inerente às organizações brasileiras, e acaba fazendo parte da cultura local.

No entanto, embora seja compartilhada pelos membros da organização, ainda geram grandes impactos aos indivíduos que percebem essa política. Sendo um comportamento tomado como inevitável e até mesmo necessário, os funcionários deveriam incorporar a existência do mesmo. Verificou-se que sim, há a incorporação da política, mas que essa incorporação é feita a partir do lado da ação, isto é, os indivíduos incorporam o ator político, mas não ‘incorporam’ a passividade, e acabam por continuar sentindo com os impactos.

De fato, a relação estabelecida com os comportamentos políticos é algo muito próximo de uma relação de amor e ódio, já que os indivíduos estão cientes da sua existência e da sua importância, participam ativamente do jogo político, mas também defendem a sua abolição, exatamente pelos impactos gerados.

Finalmente, os resultados obtidos conseguiram atender ao objetivo principal e aos objetivos da pesquisa e, a partir desses resultados e da discussão anteriormente travada, podemos afirmar que, também no Brasil, os comportamentos políticos são desempenhados por aqueles que tem poder e influência, com foco na geração de benefícios ou vantagens individuais. Ainda, que impactam negativamente comportamentos tidos como pilares para a eficácia individual e organizacional.

Assim, embora existam limitações inerentes à pesquisa – como evidenciado a seguir – respondemos efetivamente nosso primeiro questionamento referente à política nas organizações: no Brasil, de fato, manda quem pode. E, sabendo as “regras do jogo”, quem obedece aparentemente tem “juízo”.

## **6.2. Limitações Metodológicas**

O tema central da dissertação e o problema que se pretende estudar representam um desafio metodológico para a escolha das abordagens. É possível, portanto, encontrar algumas limitações impostas pelos métodos escolhidos. A seguir, seguem as principais limitações identificadas, considerando os três estudos.

O estudo de valores e orientações éticas de um indivíduo, a partir de perguntas fechadas apresentadas num questionário, pode comprometer-se no que diz respeito à pertinência dos resultados obtidos, já que se trata de dimensões de difícil mensuração e às quais o acesso só é plenamente possível por meio do conhecimento do contexto social, educacional, sócio-culturais e do ambiente do indivíduo. Assim, os resultados gerados podem estar mais afastados da verdade do que seria desejável.

Outra limitação é a avaliação da atitude individual perante a o comportamento político e os demais comportamentos estudados. Essa avaliação pode igualmente ser influenciada pela eventual distorção provocada pela tendência do respondente para dar a resposta que considera mais aceitável dentro de uma organização, por mais que esteja blindado com o caráter sigiloso da pesquisa. Em relação à seleção da amostra, embora a teoria não exclua ou privilegie

nenhum tipo específico de organização, a seleção com base na acessibilidade apresenta a desvantagem de dificultar a generalização dos resultados, dado o fator de acesso do pesquisador caracterizar uniformemente a amostra. Este fator pode vir a limitar a validade dos resultados a escolhas amostrais decorrentes de processo semelhante de seleção.

Por fim, a excessiva confiança no investigador enquanto instrumento de coleta de dados é uma limitação da pesquisa qualitativa, além do envolvimento do mesmo na situação (ou com sujeitos) pesquisada.

Além das limitações metodológicas já mencionadas, e embora os resultados tenham sido positivos, ainda há muitas outras a serem dispostas sobre a presente pesquisa. Primeiramente, o tamanho da amostra não foi suficiente para permitir testes mais apurados de medida e de um modelo a ser definido. Assim, um estudo com amostragem maior pode ser realizado. Ainda, os dados dos estudos foram baseados principalmente em respostas individuais, estando passível a subjetividade dos respondentes. A utilização das entrevistas auxilia na minimização dos possíveis erros, e métodos mais objetivos poderiam ser mais benéficos para medir as relações travadas pela política. Por exemplo, a utilização da confiança como mediador da percepção de política, ou então uma metodologia que consista em pesquisa longitudinal, pode auxiliar no entendimento do objeto de estudo.

Embora haja limitações metodológicas que, provavelmente impactam os resultados encontrados, certamente podemos destacar as contribuições – teóricas e práticas – geradas pela pesquisa.

## **6.2. Contribuições teóricas e práticas**

Dados os achados até o momento, quais seriam as implicações a considerarmos? Numa perspectiva prática, a presente pesquisa evidencia os efeitos negativos do comportamento político, objetivando estimular a gerência para responder a tais efeitos. Dado que tais comportamentos são indesejáveis e provavelmente são mais um resultado de uma percepção subjetivamente construída do que a política por si mesma, como já abordado por Ferris et. al. (1989) e Gandz & Murray (1980), aqueles que são influentes na organização devem fazer o que for necessário para mitigar essas avaliações subjetivas (MILLER ET. AL. 2008).

Se a satisfação, intenções de saída e performance são influenciadas pela política, então as empresas devem agir para ao menos minimizar esses efeitos negativos – independente da cultura onde são identificados. Inicialmente, para reduzir a ambigüidade no trabalho, a gestão deve assegurar seus funcionários sobre suas metas, papéis e responsabilidades. Ainda, deve deixar claras as políticas e práticas da empresa, incluindo as normas de promoção e remuneração. A transparência, nesse sentido, é mais que essencial para garantir que os funcionários estejam plenamente informados de “como as coisas acontecem”. Mais importante é o desenvolvimento de estratégias de manutenção de um clima de confiança interno, essencial para determinar o nível que eventuais comportamentos políticos serão percebidos. Isto é, quanto maior a confiança interna, menor será a percepção da política, ou mais demorada será a manifestação da mesma (FERRIS & KING, 1991). Uma ação para reduzir a incerteza de como são tomadas as decisões é a inclusão dos funcionários no processo decisório, particularmente na decisão de alocação de recursos.

Ressaltamos que já a Gestão de Pessoas, com suas práticas de treinamento, desenvolvimento, levantamento de clima e diagnóstico organizacional, entre outras abordagens, certamente pode contribuir para estabelecimento de um plano de ação focado na resolução de tais problemas gerados – ou enfatizados – pela percepção de comportamentos políticos.

Numa perspectiva teórica, as contribuições giram em torno do envolvimento do fator cultural para explicação da ação política. Pouquíssimos são os estudos no Brasil que lidam com as implicações do comportamento político, justamente pelo fato da cultura possuir uma influência mais que determinante nessa explicação e, mais ainda dificultar o levantamento de dados precisos dentro das próprias organizações. A resistência, a desconfiança e uma série de limitações para aplicação de estudos individuais e institucionais definitivamente influenciam nesse retrato do estudo de comportamentos políticos para a realidade brasileira. Nossa cultura e estilo de administrar são bastante peculiares, o que leva a enfrentarmos dificuldade de se estabelecer padrões ou a sequer generalizarmos resultados obtidos.

Ainda como implicação teórica, a validação de instrumentos na realidade brasileira, como por exemplo, o POPS – *Perception Of Politics Scale*, e o Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), além da contribuição de uma abordagem múltipla de comportamentos no trabalho vinculados aos comportamentos políticos.

Neste trabalho, examinamos apenas algumas variáveis relacionadas à política, No entanto, ainda existem muitas outras que podem ser analisadas. Como próximo passo, além de aprofundar os comportamentos já estudados, sugere-se estudar a espiritualidade, a gestão do conhecimento, a cooperação e a retaliação. Esses comportamentos podem ser explorados com sucesso, de acordo com estudos previamente desenvolvidos que encontraram o controle e entendimento de política como moderadores dos efeitos da percepção da mesma em vários resultados, atitudes e comportamentos individuais e entre grupos nas organizações.

É importante que pesquisadores continuem identificando condições – individuais e situacionais – que moderem os efeitos da política no trabalho. Um possível mediador pode ser a posição política do indivíduo, ou o próprio engajamento com a política. Pode ser que esse engajamento leve o indivíduo a ter menos reações negativas porque eles sabem como ‘jogar’ com a política. Ou ainda a inteligência emocional, sendo que quanto maior ela seja, menos estressante será o ambiente político. Finalmente, dada a importância da confiança nas relações sociais e econômicas e o tratamento limitado que foi dado a esse constructo na pesquisa, é recomendado que sejam feitos esforços maiores para unir tais variáveis.

Finalmente, parece-nos interessante explorar as táticas políticas relacionando-as ao perfil do brasileiro – tanto do ator, nas táticas de agir politicamente, quanto do espectador, na resposta a essas atividades. Sugere-se assim, que sejam realizados estudos das implicações da percepção de comportamentos políticos isoladamente, com foco maior em fatores culturais do brasileiro. Aparentemente, como apontado, quem tem o poder, manda. E quem tem ‘juízo’, obedece.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAMS G. L.; TREADWAY D. C.; STEPINA, L. P. Perception of politics formation: The predictive capacity of negative and positive affectivity, equity sensitivity, and self-efficacy. *Journal of Managerial Issues*, 545-563, 2008
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18, 1990
- ALLEN, R.W.; MADISON, D.L.; PORTER, L.W.; RENWICK, P.A.; MAYES, B.T. Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors. *California Management Review*. 22: 77-83, 1980.
- ANDREWS, M. C.; KACMAR, K. M. Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 347–366, 2001
- ANGLE, H.; PERRY, J. An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1–14, 1991.
- APPELBAUM, S. H.; HUGHES, B. Ingratiation as a political tactic: effects within the organization. *Management Decision*, v. 36, n. 2, p. 85-98, 1998.
- BACHARACH, S. B.; LAWLER, E. J. Power and politics in organizations: the social psychology of conflict, coalitions, and bargaining. San Francisco: Jossey Bass, 1980.
- BANDEIRA M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 23., 1999. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977
- BARROS B. T.; PRATES M. A. S. *O Estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996
- BASTOS, A. V.; BRANDÃO, M. G. Antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas. *ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*. Salvador: ANPAD, 1993

- BATEMAN, T. S.; STRASSER, S. A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95—112, 1984
- BAUM, H. S. Organizational Politics against organizational culture: a psychoanalytic perspective. *Human Resource Management*, Vol. 28, Number 2, Pp. 191-206, 1989
- BECKER, T. E.; BILLINGS, R. J. Profiles of commitment: an empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 177-190, 1993
- BORGES-ANDRADE, J. E.; AFASANIEF, R. S.; SILVA, M. S. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA. REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 19., 1989, Ribeirão Preto. Ribeirão Preto: Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto, 1989
- BORMAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: N. Schmitt, & W. C. Borman, *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass, 1993
- BORMAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. J. Organizational citizenship behavior and contextual performance. *Human Performance*, 10, 67–69, 1997
- BOZEMAN, D. P., PERREWÉ, P. L., HOCHWARTER, W. A.; BRYMER, R. A. Organizational politics, perceived control, and work outcomes: Boundary conditions on the effects of politics. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 486–503, 2001
- BRADSHAW-CAMBALL, P.; MURRAY, V. V. Illusions and other games: a trifocal view of S.Miranda. *Rev. Adm. UFSM, Santa Maria*, v. 2, n. 1, p. 10-20, jan./abr. 2009
- BUCHANAN, B. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 533—546, 1974
- BUCHANAN, D. A.; BADHAM, R.. Power, politics and organization change: winning the turf game. London: Sage, 1999.
- CAVANAGH, G. F.; MABERG, D. J.; VELASQUEZ, M. The ethics of organizational politics. *The Academy of Management Review*, v. 6, n.3, p. 363-374, 1981.



- CHANG, C. H.; ROSEN, C. C.; LEVY, P. E. The relationship between perceptions of organizational politics and employees attitudes, strain and behavior: a meta-analytic examination. *Academy of Management Journal* , 779-801, 2009
- CLEGG, C. Psychology of employee lateness, absence, and turnover: A methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 68, 88—101, 1985
- COBB, A. T. Political diagnosis: Applications in organizational development. *Academy of Management Review*, 11, 482-496, 1986
- COHEN, A. Multiple commitments at work: An integrative approach. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum., 2003
- CÔTÈ, S.; MORGAN, L. M. A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior* , 947-962, 2002
- CRANNY, C. J.; SMITH, P. C.; STONE, E. F. Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance. Lexington Books: New York, 1992
- CROPANZANO, R., KACMAR, K. M. ; BOZEMAN, D. P. The social setting of work organizations. In: Cropanzano, R. and Kacmar, K. M. (Eds) *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace*, Quorum Books, Westport, CT, pp. 1-18, 1995
- CROPANZANO, R.; HOWES, J. C.; GRANDEY, A. A.; TOTH, P., The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18 Issue: Number 2 p159-180, 22p, 1997.
- CROPANZANO, R.; JAMES, K.; KONOVSKEY, M. A. Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 595-600, 1993
- CROZIER, M. *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Éditions du Seuil, 1965.
- CROZIER, M. The problem of power. *Social Research*, 40, p. 211-218, 1973.
- CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CARDOSO, C. C. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora., 2003

- CURRIVAN, D.B. The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4): 495–524, 1999
- CURRY, J. P.; WAKEFIELD, D. S.; PRICE, J. L.; MUELLER, C. W. On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Academy of Management Journal* , 847-858, 1986/
- DAVEY, K. Women's Accounts of Organizational Politics as a Gendering Process. *Gender, Work and Organization*, 15(6), 650-671, 2008
- DaMATTA, R. Carnavais, malandros e heróis. Para uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro: Ed.Guanabara, 1997.
- DOUGHERTY, T. W.; BLUEDORN, A. C.; KEON, T. W. Precursors of Employee Turnover: A Multi- Sample Causal Analysis. *Journal of Occupational Behavior* , 259-271, 1985
- DRORY, A. Perceived Political Climate and Job Attitudes. *Organization Studies*, 14(1), 59-71, 1993
- DRORY, A.; ROMM, T. Politics in organization and its perception within the organization. *Organization Studies*. 9(2). 165-179, 1988.
- DRORY, A.; ROMM, T. The definition of Organizational Politics: A review. *Human Relations* , pp. 1133-1154, 1990
- DRORY, A.; VIGODA-GADOT, E. Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience. *Human Resource Management Review* , 2009
- DULEBOHN, J. H. Social influence in justice evaluations of human resource systems. In: Ferris, G. R. (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 15, pp.241-291, JAI Press, Greenwich, CT, 1997
- DWYER, T. Humor, power, and change in organizations. *Human Relation*. 44, 1-1, 1991

- EISENBERGER, R.; FASOLO, P.; DAVIS-LAMASTRO, V. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59, 1990
- EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507, 1986
- EISENHARDT, K. M.; BOURGEOIS III, L. J. Politics of strategic decision making in high velocity environments: Toward a midrange theory. *The Academy of Management Journal*, v. 31, n. 4, p. 737-770, 1988.
- EISENHARDT, K. M.; KAHWAJY, J. L.; BOURGEOIS III, L. J. How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, v. 75, n. 4, p. 77-85, 1997.
- ETZIONI, A. *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- FARRELL, D.; PETERSEN, J.C., Patterns of political behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 7:403-412, 1982.
- FARRELL, D.; RUSBULT, C. E. Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Performance* , 78-95, 1981
- FAYOL, H. *General and Industrial Management*. London: Pitman, 1949
- FEDOR, D.; MASLYN, J.; FARMER, S.; BETTENHAUSEN, K. The Contribution of Positive Politics to the Prediction of Employee Reactions. *Journal of Applied Social Psychology* , 76-96, 2008
- FERRIS, G. R. F.; KACMAR, K. Perceptions of Organizational Politics, *Journal of Management*, Vol. 18 Issue: Number 1, 1992.
- FERRIS, G. R.; ADAMS, G.; KOLODINSKY, R. W.; HOCHWARTER, W. A.; AMMETER, A. P. Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. In F. J. YAMMARINO & F. DANSEREAU, *The Many Faces of Multi-level Issues: Vol. 1. Research in Multilevel Issues* (179 – 254). Amsterdam: JAI, 2002

- FERRIS, G. R.; FRINK, D. D.; GALANG, M. C.; ZHOU, J.; KACMAR, K. M.; HOWARD, J. E. Perceptions of organizational politics: predictions, stress-related implications, and outcomes. *Human Relations*, 48, 49-82, 1994
- FERRIS, G. R.; JUDGE, T. A. Personnel/Human resources management: a political influence perspective. *Journal of Management*. 17(2), 447-488, 1991
- FERRIS, G. R.; KING, T. R. Politics in human resources decisions: a walk on the dark side, *Organizational Dynamics*, Vol. 20 No. 2, pp. 59-71, 1991
- FERRIS, G. R.; RUSS, G. S.; FANDT, P. M. Politics in organizations. In: GIACALONE, R. A. ROSENFELD, P. *Impression Management in Organizations*, Sage, Newbury Park, CA, pp. 143-170, 1989
- FISHBEIN, M. Attitude and the prediction of behavior. In: M. Fishbein, *Readings in Attitude Theory and Measurement*. New York: J. Wiley, 1967
- FRENCH, W. L.; BELL JR, C. H. *Organizational development: behavioral science for organization improvement*. 4th ed. NJ: Prentice-Hall, 2000.
- FROST, P. I.; HAYES, D. C. An exploration in two cultures of political behavior in organizations. Paper presented at the Conference on Cross Cultural Studies in Organizational Functioning, Hawaii, September 1977.
- FROST, P. J. Power, Politics and Influence. In: F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, & L. Porter, *Handbook of organizational communication*. Beverly Hills, CA: Sage, 1987
- GANDZ, J.; MURRAY, V., The experience of workplace politics, *Academy of Management Journal*, 23, p.237-251, 1980.
- GILMORE, D.C.; FERRIS, G.; DULEBOHN, J.H.; HARREL-COOK, G., Organizational Politics and Employee Attendance, *Group Organization Management*, 21: p481-p494, 1996.
- GIOIA, D. A.; LONGNECKER, C. O. Delving in the dark side: The politics of executive appraisal. *Organizational Dynamics*, v. 22, n.3, p. 47-58, 1994.

- GLOSING, S.; JOHN, O.; CRAIK, K.; ROBINS, R. Do People Know How They Behave? Self-reported act frequencies compared with on-line codings by observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, p. 1337-1349, 1998.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, 1995
- HALL A. T.; HOCHWARTER, W. A.; FERRIS, G. R.; BOWEN, M. G. The dark side of politics in organizations. In GRIFFIN R. W.; O'LEARY-KELLY A.M., *The dark side of organizational behavior*: 237–261. San Francisco: Jossey-Bass., 2004
- HARDY, C. *Power and politics in organizations*. Cambridge: University Press, 1995.
- HARDY, C.; CLEGG, S. R. Some dare call it power. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook of organizations studies*. London: Sage, 1996. p. 622-641.
- HARRIS, K. J.; ANDREWS, M. C.; KACMAR, M. K. The moderating effects of justice on the relationship between organizational politics and workplace attitudes. *Journal of Business and Psychology* , 135-144, 2007.
- HARRIS, K. J.; JAMES, M.; BOONTHANOM, R. Perceptions of organizational politics and cooperation as moderators of the relationship between job strains and intent to turnover. *Journal of Managerial Issues*, 17: 26–42, 2005
- HARRIS, K. J.; KACMAR, K. M. Easing the strain: The buffer role of supervisors in the perceptions of politics-strain relationship. *Journal of Occupation & Organizational Psychology*, 78, 337-354, 2005
- HARRIS, R. B.; HARRIS, K. J. ; HARVEY, P. A Test of Competing Models of the Relationships Among Perceptions of Organizational Politics, Perceived Organizational Support, and Individual Outcomes. *The Journal of Social Psychology*, 47(6), 631–655, 2007
- HIRSCHMAN, A. O., *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970.
- HOCHWARTER, W. A.; PERREWÉ, P. L.; FERRIS, G. R.; GUERCIO, R., Commitment as an Antidote to the Tension and Turnover Consequences of Organizational Politics, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 55 Issue: Number 3 p277-297, 21p., 1999.

- HODSON, R. Workplace behaviors: good soldiers, smooth operators, and saboteurs. *Work and Occupations* , pp. 271-290, 1991
- HOFSTEDE, G. H. *Cultures and organizations, software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill, 1991
- HONG, L. C.; KAUR, S. A Relationship between Organizational Climate, Employee Personality and intention to leave. *International Review of Business Research Papers* , 1-10, 2002
- HUCZINSKI, A. 1996. *Management Gurus*. London. International Thompson.
- JAROS, S.; JERMIER, J.; KOEHLER, J.; SINCICH, T. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, 951–995, 1993
- JUDGE, T. A.; BONO, J. E.; THORESON, C. J.; PATTON, G. K. The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376–407, 2001.
- KACMAR, K. M.; BARON, R. A. Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. In K. M. Rowland & G. R. Ferris, *Research in personnel and human resources management*, vol. 17: 1–39. Greenwich, CT: JAI Press, 1999
- KACMAR, K. M.; CARLSON, D.S. Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (Pops): A Multiple Sample Investigation, *Journal of Management*. 23: 627-658, 1997.
- KACMAR, K. M.; FERRIS, G. R. Politics at work: sharpening the focus puff political behavior in organizations. *Business Horizons* , pp. 70-74, 1993
- KACMAR, K. M.; FERRIS, G.R., Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation, *Educational and Psychological Measurement*, 51, p193-205, 1991.
- KANTER, R. M. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499–517, 1968

- KATZ, D. The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131–146, 1964
- KEELEY, M. A social-contract theory of organizations, University of Notre Dame Press, Notre Dame, IN, 1988
- KLUCKHOHN, C. Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. In T. Parsons & E. Shils, *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1951
- KOCH, J.; STEERS, R. M. Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 119–128., 1978
- KONOVSKY, M. A.; ORGAN, D. W. Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266, 1996
- KOZLOWSKI S. W.J.; DOHERTY M. J. Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74 Issue 4, 1989
- LANCE, C. E. Evaluation of a structural model relating job satisfaction, organizational commitment, and precursors to voluntary turnover. *Multivariate Behavioral Research* , 137-162, 1991
- LAWLER, E. E.; HALL, D. The relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology* , 305-312, 1970
- LECK, J. D.; SAUNDERS, D. M. Hirschman's loyalty: Attitude or behavior?, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, p. 219–229, 1992.
- LEE, T. W.; MOWDAY, R. T. Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30, 721-743, 1987
- LEVY, P. E.; WILLIAMS, J. R. The role of perceived system knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 53–66, 1998
- LEWIN, K.; *Principles of Topological Psychology*, McGraw-Hill, New York, 1936

- LINCOLN, J. R.; KALLEBERG, A. L. Culture, Control, and Commitment: A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan: . New York: Cambridge University Press, 1990
- LINCOLN, J. R.; KALLEBERG, A.L. Commitment, Quits and Work Organization: A Study of US. and Japanese Plants, *Industrial and Labor Relations Review*, 50: 738–60., 1996
- LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: M. D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally, 1979
- LONGENECKER, C. O.; SIMS, H. P.; GIOIA, D. A. Behind the mask: The politics of employee appraisal. *Academy of Management Executive*, 1, 183–193, 1987.
- MADISON, D. L.; ALLEN, R. W.; PORTER, L. W.; RENWICK , P. A.; MAYES , B. T. Organizational politics: An exploration of managers perceptions. *Human Relations*, 33, 79-100, 1980
- MATHIEU, J.; ZAJAC, D. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194, 1990.
- MAYES, B. T.; ALLEN, N. J. Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review* , pp. 672-678, 1977
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21., 1997, Angra dos Reis. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.
- MEDEIROS, C. A.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *RAC - Revista de Administração Contemporânea* , 2003
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* , 61-89, 1991



- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing the "side-bet" theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 53-59, 1984
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; GELLATLY, I. R. Affective and continuance commitment to the organization; Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations, *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720, 1990
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551, 1993
- MEYER, J. P.; HERSCOVICH, L. Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11,299–328, 2001
- MEYER, J. P.; PAUNONEN, S. V.; GELLATLY, I. R.; GOFFIN, R. D.; JACKSON, D. N. Affective commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts, *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156, 1989
- MILES, R. H. Macro organizational behavior. California: Goodyear, 1980.
- MILLER, B. K.; RUTHERFORD, M. A.; KOLODINSKY, R. W. Perceptions of Organizational Politics: a meta analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology* , 202-222, 2008
- MINAYO, M. C. Fase exploratória da pesquisa. In: MINAYO, M. C. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 8 ed. São Paulo: Hucitec, 2004
- MINTZBERG, H. Power in and around organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983
- MINTZBERG, H. The organization as political arena. *Journal of Management Studies*. 22(2). 133-154, 1985
- MITCHELL, T. R. Matching motivational strategies with organizational context. In: *Research in Organizational Behavior* (pp. 57-149). Greenwich, CT: JAI Press, 1997
- MORGAN, G. Images of organization. London: Sage, 1996.
- MOTOWIDLO, S. J.; BORMAN, W. C.; SCHMIT, M. J. A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance* , 71-83, 1997

- MOWDAY, R. D. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review* , 387-401, 1998
- MOWDAY, R. T. The exercise of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 23, 137-156, 1978
- MOWDAY, R. T.; PORTER, W. L.; STEERS, R. Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. *Academy Press* , 219-229, 1982
- MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of Organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* , 224-247, 1979
- MUELLER, C.W.; WALLACE, J.E.; PRICE, J.L. Employee Commitment: Resolving Some Issues', *Work and Occupations*, 19: 211–36, 1992
- MUMFORD, E.; PETTIGREW, A. *Implementing Strategic Decisions*. London: Longman, 1975
- NORD, W. R. Dreams of humanization and the realities of power. *Academy of Management Review*, v. 3, p. 674-679, 1978.
- NYE, L. G.; WITT, L. A. Dimensionality and construct validity of the Perceptions of Politics Scale (POPS), *Educational and Psychological Measurement*, 53, 821-829, 1993
- O'CONNOR, W. E.; MORRISON, T. G. A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics. *The Journal of Psychology*. 135(3). 301-312, 2001
- ORGAN, D. W. *Organizational Citizenship Behavior - The Good Soldier Syndrome* (1st ed.). Lexington, Massachusetts/Toronto: D.C. Heath and Company, 1988
- PARKER C. P.; DIPBOYE R.L.; JACKSON, S. L. Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences, *Journal of Management*, Vol, 21, No, 5, 891-912, 1995.
- PETTIGREW, A. M. *The politics of organizational decision-making*. London: Tavistock, 1973
- PFEFFER, J. *Power in Organizations*, Pittman, Boston, 1981.

- PFEFFER, J. The micropolitics of organizations. In Marshall Meyer & Associates , Environments and organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 29-50, 1978
- PORTER, L. W.; ALLEN, R. W.; ANGLE, H. L. The politics of upward influence in organizations. In CUMMINGS L. L.; STAW B. M. Research in organizational behavior (Vol. 3). Greenwich, Conn.: JAI Press, 1981.
- PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; BOULIAN, P. V. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology , pp. 603–609, 1974
- POWELL, D. M.; MEYER, J. P. Side-bet theory and the three component model of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 65, 157–177, 2004
- PRESTHOLDT, P. H.; LANE, I. M.; MATHEWS, R. C. Nurse turnover as reasoned action: Development of a process model. Journal of Applied Psychology, 72, 221–227, 1987
- PRICE, J. L. Handbook of Organizational Measurement. Bradford: MCB University Press, 1997
- PRICE, J. L.; MUELLER, C. W. Absenteeism and Turnover of Hospital Employees. Greenwich: JAI press, 1986
- PRICE, J. The study of Turnover. Ames: Iowa State University Press, 1997
- RADTKE, H.; STAM, H. Introduction. In H. L. Radtke, & H. J. Stam , Power/Gender - Social Relations in Theory and Practice. London: Sage, 1994
- RANDALL, D. Commitment and the organization. Academy of Management Review, 12, 460–471, 1987.
- RANDALL, D. M. The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. Journal of Organizational Behavior, 11, 361–378, 1990.
- RANDALL, M. L.; CROPANZANO, R; BORMANN, C A.; BIRJULIN, A. Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior, Journal of Organizational Behavior, Vol. 20 Issue: Number 2 p159-174, 16p, 1999.

- RANDALL, M. L.; CROPANZANO, R; BORMANN, C A.; BIRJULIN, A. The relationship of organizational politics and organizational support to employee attitudes and behavior. Paper apresentado no Academy of Management, 1994
- REGO, A. Organizações: comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? RAE – Revista de Administração de Empresas, 2003
- REICHERS, A. E. A review and reconceptualization of organizational commitment. Academy of Management Review, 10, 465–476, 1985
- ROBBINS, S.P. Comportamento Organizacional. LTC Editora: Rio de Janeiro, 1998
- RODRIGUES, F. Gênero e antecipação de comportamento político: Um estudo em contexto organizacional, *Análise Psicológica*, 4 (XXI): p499-p518, 2003
- ROSEMAN, E. Managing employee turn over: A positive approach. New York: Amamam, 1981
- ROSEN, C. C. Politics, stress, and exchange perceptions: A dual process model relating organizational politics to employee outcomes. Unpublished doctoral dissertation, University of Akron, 2007
- ROSEN, C. C.; CHANG, C. H.; LEVY, P. E.; Organizational politics and personality: Past, present, and future. In E. Vigoda-Gadot & A. Drory , *Handbook of organizational politics*: 29–52. Cheltenham Glos., U.K.: Elgar, 2006
- ROSEN, C. C.; LEVY, P. E.; HALL, R. J., Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance, *Journal of Applied Psychology*. 91, p. 211-220, 2006.
- ROSENBLATT, Z.; ROGERS, K.S.; NORD, W.R. Toward a political framework for flexible management of decline. *Organization Science*, 4(1), 76-91, 1993
- ROSIN, H.; KORABIK, K. Workplace variables, affective responses, and intention to leave among women managers. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 317–330, 1991.
- RUSBULT, C. E.; FARRELL, D. A longitudinal test of the investment model, *Journal of Applied Psychology*, 68, 429-627, 1983

- RUSBULT, C. E.; FARRELL, D.; ROGERS, G.; MAINOUS, A. G. Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction, *Academy of Management Journal*, 31, 599-627, 1988.
- SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. In STAW, B.; SALANCIK, G. *New directions in organizational behavior* (pp. 1-54). Chicago: St. Clair, 1977
- SALANCIK, G. R.; PFEFFER, J. The cases and uses of power in organizational decision making: The case of a university. *Administrative Science Quarterly*, 19, 453-473, 1974
- SHORE, L. M.; TETRICK, L. E. A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 76, 673-643, 1991
- SHORE, L. M.; WAYNE, S. J. Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780, 1993
- SOBRAL, F.; PECI, A. *Administração - Teoria e Prática no Contexto Brasileiro*, 1.ed. São Paulo : Pearson Prentice-Hall, 2008.
- SOMERS, M. J.; BIRNBAUM, D. Work-related commitment and job performance: It's also the nature of the performance that counts, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 621-634, 1998
- SONNETAG, S.; FREESE, M. Performance concepts and performance theory. In: S. Sonnentag, *Psychological management of individual performance* (pp. 3-25). Chichester John Wiley, 2002
- SPENCER, D. G.; STEERS, R. M. The influence of personal factors and perceived work experiences on employee turnover and absenteeism. *Academy of Management Journal*, 23, 567-572, 1980.
- STAW, B. M. The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behavior*, 1, 253-273, 1980
- STEBBINS, R. A. On misunderstanding the concept of commitment: A theoretical clarification. *Social Forces*, 48, 526-529, 1970.

- STEERS, R. M.; PORTER, L. W.; BIGLEY, G. A. Motivation and leadership at work (6th ed.). New York: McGraw-Hill, 1996
- SUTTON, R.; KAHN, R. L. Prediction, understanding, and control as antidotes to organizational stress. In LORSCH, J. Handbook of organizational behavior (pp. 272–285). Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall, 1986
- SWAILES, S. Organizational Commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews* , 155–178, 2002
- TAMAYO, A. et al. Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 17, n. 1, p. 27-35, 2001.
- TAMAYO, A.; SOUZA, M. G.; VILAR, L. S.; RAMOS, J. L.; ALBERNAZ, J. V.; FERREIRA, N. P. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa* , 27-35, 2001
- TREADWAY, D. C.; FERRIS, G. R.; HOCHWARTER, W.; PERREWÉ, P.; WITT, L.; GOODMAN, J., The role of age in the perceptions of politics-job performance relationship: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 90, 872, 2005.
- TUSHMAN, M. L. A political approach to organizations: A review and rationale. *Academy of Management Review*, 2, 206-216, 1977.
- VALLE, M.; KACMAR, K. M.; ZIVNUSKA, S. Self-efficacy, outcome expectations and organizational politics perceptions, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 5, 13–23, 2003
- VALLE, M.; PERREWE, P. L. Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model. *Human Relations*, 53: 359–386, 2000
- VALLE, M.; WITT, L. A. The moderating effect of teamwork perceptions on the organizational politics – job satisfaction relationship. *The Journal of Social Psychology*. 141(3). 379-388, 2001
- VANDERBERG, R. J.; LANCE, C. E. Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management* , 153-167, 1992

- VECCHIO, R.P. Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1997
- VERGARA, S. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- VIGODA, E. Internal politics in public administration systems: An empirical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior, and in-role performance, *Public Personnel Management*, 29, 185-210, 2000.
- VIGODA, E. Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 57 Issue: Number 3 p326-347, 22p, 2000.
- VIGODA, E. Reactions to organizational politics: A cross-cultural examination in Israel and Britain, *Human Relations*, Vol. 54 Issue: Number 11 p1483-1518, 36p, 2001.
- VIGODA, E.; COHEN, A. Organizational politics and employee performances: A review and theoretical model. *Journal of Management Systems* , pp. 59-72, 1998
- VIGODA-GADOT, E. Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36, 5, 661-683, 2007
- VREDENBURGH, D.J.; MAURER, J.G. A process framework of organization politics *Human Relations*, 37: 47-66, 1984
- WALDMAN, P. M. The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review* , 510-536, 1994
- WAYNE, S. J.; SHORE, L. M.; LIDEN, R. C. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, 40, 82-111, 1997.
- WEICK, K. E. Organizational Redesign as improvisation. In: HUBER, G. P. & GLICK W. H. *Organizational Change and redesign*. New York: Oxford University Press, p346-379, 1993.

- WEISS, D. J.; DAWIS, R. V.; ENGLAND, G. W.; LOFQUIST, L. H. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, 1967
- WEISS, H. M. Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review* , 173-194, 2002
- WEISS, H. M.; CROPANZANO, R. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 1–74). Greenwich, CT: JAI Press, 1996
- WIENER, Y. Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428, 1982
- WILDAVSKY, A. *The Politics of the Budgeting Process*. Little Brown, 1964.
- WILLIAMS, L. J.; ANDERSON, S. E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, *Journal of Management*, 17, 601-617, 1991
- WILSON, P. The effects of politics and power on the organizational commitment of federal executives, *Journal of Management*, 21, 101–118, 1995
- WITT, L. A. Influences of supervisor behaviors on the levels and effects of workplace politics. In: CROPANZANO, R. ; KACMAR, M. K. *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace*, Quorum Books, Westport, CT, pp. 37-54, 1995
- WITT, L. A.; ANDREWS, M. C.; KACMAR, K. M. The role of participation in decision-making in the organizational politics-job satisfaction relationship. *Human Relations*, 53, 341-358, 2000.
- WITT, L. A.; KACMAR, K. M.; CARLSON, D. S.; ZIVNUSKA, S. Interactive effects of personality and organizational politics on contextual performance. *Journal of Organizational Behavior* , 911-926, 2002
- ZALEZNIK A.; DeVRIES, M. E. *Power and the Corporate Mind*. New York: Harper and Row, 1975



- ZALEZNIK, A. Power and politics in organizational life. *Harvard Business Review*, 48 (3), 47-60, 1970.
- ZIMMERMAN, R. D.; DARNOLD, T. C. The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model. *Personnel Review*, 38: 142–158, 2009
- ZIVNUSKA, S.; KACMAR, K. M.; WITT, L. A.. CARLSON, D. S.; BRATTON, V. K. Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 627–640, 2004
- ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, p. 83-107, 1991

## **ANEXO I**

Instrumento utilizado no Estudo I

### **MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO:**

Agradecemos a disponibilidade em participar da presente pesquisa, a qual faz parte do trabalho de conclusão da disciplina de Comportamento Organizacional - EBAPE-FGV. O objetivo deste trabalho é avaliar as percepções dos trabalhadores com relação a possíveis comportamentos na organização. As respostas são anônimas e confidenciais.

O tratamento dos dados se dará de forma agregada. Não existem respostas certas ou erradas. A sua opinião sincera é muito importante para o nosso estudo.

Muito obrigada.

#### **1. DADOS PESSOAIS**

**Sexo:**

**Formação Acadêmica:**

#### **2. DADOS PROFISSIONAIS**

**Cargo:**

**Tempo de Empresa:**

**Departamento:**

**Setor:**

#### **PARTE I**

A seguir estão descritos alguns comportamentos da realidade organizacional. Assinale, em que medida discorda ou concorda com cada um desses comportamentos no contexto da sua empresa ou organização, utilizando a escala abaixo:

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo

3 – Não concordo, nem discordo

4 – Concordo

5 – Concordo totalmente

1. As pessoas nesta empresa tentam crescer colocando os outros para baixo.
2. Sempre houve um grupo de influência que ninguém nunca questiona.
3. Os funcionários são encorajados para falar francamente mesmo quando são críticos às idéias estabelecidas.
4. Não há espaço para puxa-saco na empresa; boas idéias são desejadas mesmo se significar discordar com superiores.
5. É melhor não mudar o *status quo* nesta organização.
6. Às vezes é mais fácil permanecer quieto do que lutar contra o sistema.
7. Falar o que os outros querem ouvir às vezes é melhor do que falar a verdade.
8. É mais seguro pensar no que lhe dizem para pensar do que pensar por conta própria.

9. Desde que trabalho aqui, nunca vi as políticas de remuneração e promoção aplicadas politicamente.
10. Não me recordo quando vi uma pessoa receber um aumento ou promoção que fosse inconsistente com as políticas publicadas.
11. Nenhum dos aumentos que recebi está de acordo com as políticas de remuneração da empresa determinam.
12. As políticas de remuneração nada têm a ver com a maneira como as promoções e aumentos salariais são determinados.
13. As promoções que ocorrem não são tão válidas muito pelo fato de que são 'politicamente' determinadas.
14. Quando se trata de aumentos salariais e promoções, políticas são irrelevantes.
15. Concordar com os poderosos é a melhor alternativa nessa organização.

## **PARTE II**

Considerando o seu ambiente profissional, assinale em que medida discorda ou concorda com cada uma das afirmativas abaixo, utilizando a escala abaixo:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não concordo, nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

1. Eu sou capaz de me manter ocupado.
2. Eu tenho a chance de trabalhar sozinho.
3. Eu tenho a chance de fazer diferentes coisas.
4. Eu tenho a chance de ser alguém.
5. Meu chefe compreende os colaboradores.
6. Meu chefe toma decisões competentes.
7. Eu posso fazer coisas que não vão contra a minha consciência.
8. Meu trabalho garante que eu tenha empregabilidade.
9. Eu tenho a chance de fazer coisas para outras pessoas.
10. Eu tenho a chance de dizer às pessoas o que fazer.
11. Eu tenho a chance de fazer uso de minhas habilidades.
12. Eu sou informado sobre as políticas da empresa.
13. Meu pagamento é adequado para o trabalho que desenvolvo.
14. Eu tenho chances de crescimento.
15. Eu tenho liberdade para usar julgamento próprio.
16. Eu tenho chance de tentar meus próprios métodos.
17. As condições de trabalho são agradáveis.
18. Os colegas se dão bem uns com os outros.
19. Eu recebo elogios por fazer um bom trabalho.
20. Eu tenho a sensação de realização.

### **PARTE III**

Assinale a frequência de cada um dos comportamentos descritos na sua atividade profissional, utilizando a escala abaixo:

- 1 – Nunca
- 2 – Raramente
- 3 – Ocasionalmente
- 4 – Frequentemente
- 5 – Sempre

- 1. Evito trabalhar conversando com pares, atendendo a trabalhos pessoais, etc.
- 2. Critico ou falo mal de meu trabalho para outros.
- 3. Critico ou falo mal de minha empresa para outros.
- 4. Esforço-me menos no meu trabalho do que sei que posso.
- 5. Chego mais tarde no trabalho mesmo quando poderia chegar na hora.
- 6. Evito meu chefe deliberadamente.
- 7. Tiro mais e maiores pausas do que deveria.
- 8. Causo problemas para a empresa deliberadamente.

### **PARTE IV**

Assinale a resposta que mais se adequa à sua situação atual com relação às proposições:

- 1 – Sim
- 2 – Não sei se sim ou não
- 3 – Não

- 1. Aceitaria um emprego fora da organização.
- 2. Procuro por emprego fora da organização.

### **PARTE V**

Assinale a sua nota/conceito na última Avaliação Formal de Desempenho (opcional):

- Excelente ou entre 9 a 10:
- Superior ou entre 8 e 8.9:
- Competente ou entre 6 e 7.9:
- Regular ou entre 4 e 5.9:
- Fraco ou de zero a 4:

### **Encerramento:**

Agradecemos a sua participação nesta pesquisa. Caso deseje ter acesso ao resultado da pesquisa, envie um email para [pesquisafgvco@gmail.com](mailto:pesquisafgvco@gmail.com) . Obrigada!

## **ANEXO II**

Instrumento utilizado no Estudo II

### **MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO:**

Gostaria de contar com a sua colaboração no preenchimento atento das questões que serão apresentadas. Para tanto, basta escolher uma das opções de resposta disponível para cada item. A resposta deverá ser aquela que melhor expressa a sua opinião e percepção a respeito ou acerca do seu trabalho. O objetivo deste trabalho é avaliar as percepções dos trabalhadores com relação a possíveis comportamentos na organização. As respostas são anônimas e confidenciais e o tratamento dos dados se dará de forma agregada.

A sua resposta a todas as questões é de fundamental importância para a confiabilidade dos resultados da pesquisa.

Muito obrigada!

#### **1. DADOS PESSOAIS**

**Sexo:**                      **Formação Acadêmica:**                      **Faixa Etária:**                      **Estado Civil:**

#### **2. DADOS PROFISSIONAIS**

**Cargo:**                      **Tempo de Empresa:**                      **Departamento:**                      **Setor:**

#### **PARTE I**

Alguns comportamentos da realidade organizacional estão descritos abaixo. Assinale em que medida discorda ou concorda com cada um desses comportamentos no contexto da sua empresa ou organização, utilizando a escala a seguir:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não concordo, nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

1. As pessoas nesta empresa tentam crescer colocando os outros para baixo.
2. Sempre houve um grupo de influência que ninguém nunca questiona.
3. Os funcionários são encorajados para falar francamente mesmo quando são críticos às idéias estabelecidas.

4. Não há espaço para puxa-saco na empresa; boas idéias são desejadas mesmo se significar discordar com superiores.
5. É melhor não mudar o *status quo* nesta organização.
6. Às vezes é mais fácil permanecer quieto do que lutar contra o sistema.
7. Falar o que os outros querem ouvir às vezes é melhor do que falar a verdade.
8. É mais seguro pensar no que lhe dizem para pensar do que pensar por conta própria.
9. Desde que trabalho aqui, nunca vi as políticas de remuneração e promoção aplicadas politicamente.
10. Não me recordo quando vi uma pessoa receber um aumento ou promoção que fosse inconsistente com as políticas publicadas.
11. Nenhum dos aumentos que recebi está de acordo com as políticas de remuneração da empresa determinam.
12. As políticas de remuneração nada têm a ver com a maneira como as promoções e aumentos salariais são determinados.
13. As promoções que ocorrem não são tão válidas muito pelo fato de que são 'politicamente' determinadas.
14. Quando se trata de aumentos salariais e promoções, políticas são irrelevantes.
15. Concordar com os poderosos é a melhor alternativa nessa organização.

## **PARTE II**

As frases abaixo representam opiniões acerca da sua Empresa/Organização e do seu trabalho, De acordo com a sua opinião, escolha a opção que melhor represente o seu grau de concordância ou discordância com cada frase.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não concordo, nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.
2. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
3. Eu sinto um forte senso de integração com a minha organização
4. Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização
5. Eu me sinto como uma pessoa de casa na minha organização
6. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.
7. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
8. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora.
9. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
10. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
11. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar

12. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.
13. Eu sinto obrigação em permanecer na minha empresa
14. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
15. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.
16. Esta organização merece minha lealdade.
17. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
18. Eu devo muito a minha organização.

### **PARTE III**

Considerando o seu ambiente profissional, assinale em que medida discorda ou concorda com cada uma das afirmativas abaixo, utilizando a escala abaixo:

- 1 – Discordo totalmente
  - 2 – Discordo
  - 3 – Não concordo, nem discordo
  - 4 – Concordo
  - 5 – Concordo totalmente
- 
1. Eu sou capaz de me manter ocupado.
  2. Eu tenho a chance de trabalhar sozinho.
  3. Eu tenho a chance de fazer diferentes coisas.
  4. Eu tenho a chance de ser alguém.
  5. Meu chefe compreende os colaboradores.
  6. Meu chefe toma decisões competentes.
  7. Eu posso fazer coisas que não vão contra a minha consciência.
  8. Meu trabalho garante que eu tenha empregabilidade.
  9. Eu tenho a chance de fazer coisas para outras pessoas.
  10. Eu tenho a chance de dizer às pessoas o que fazer.
  11. Eu tenho a chance de fazer uso de minhas habilidades.
  12. Eu sou informado sobre as políticas da empresa.
  13. Meu pagamento é adequado para o trabalho que desenvolvo.
  14. Eu tenho chances de crescimento.
  15. Eu tenho liberdade para usar julgamento próprio.
  16. Eu tenho chance de tentar meus próprios métodos.
  17. As condições de trabalho são agradáveis.
  18. Os colegas se dão bem uns com os outros.
  19. Eu recebo elogios por fazer um bom trabalho.
  20. Eu tenho a sensação de realização.

#### **PARTE IV**

As frases abaixo apresentam situações que podem acontecer na sua organização. Responda com o número da escala abaixo correspondente àquela opção que melhor retrate a sua conduta / postura no trabalho

- 1 – Nunca
- 2 – Raramente
- 3 – Algumas vezes
- 4 – Frequentemente
- 5 – Sempre

1. Desejo investir um grande esforço, muito além do que é normalmente esperado, para que a organização seja bem sucedida.
2. Elogia a organização junto aos meus amigos como uma grande organização a estar relacionado
3. Eu aceitaria qualquer tipo de trabalho ou tarefa na minha organização a fim de continuar a trabalhar nela.
4. Eu acho que meus valores e os valores da organização são muito similares
5. Estou orgulhoso em contar para os outros que faço parte da minha organização
6. Ser membro de minha organização inspira o melhor de mim para o meu melhor desempenho
7. Estou bastante contente por ter escolhido essa organização entre outras que considerava no momento da escolha.
8. Eu realmente me importo com o destino da minha organização
9. Para mim, esta é a melhor organização para fazer parte
10. Não encontro muita dificuldade em concordar com as políticas adotadas pela organização
11. Eu sinto muita lealdade com esta organização
12. Eu poderia estar associado a qualquer outra organização, contanto que o tipo de atividade desempenhada fosse a mesma.
13. Deveria haver muitas mudanças em mim, nas atuais circunstâncias, para que deixasse a organização.
14. Há muito a ser ganho apegando-me a minha organização
15. Decidir fazer parte da minha organização foi um erro de minha parte.



## **ANEXO III**

### **Instrumento utilizado no Estudo III**

#### **Dados Gerais**

1. Informar nome, Idade, estado civil, formação, empresa em que trabalha, departamento, tempo de empresa.
2. Quais suas responsabilidades hoje (Cargo, função, resumo de atividades)?
3. Como é um dia de trabalho seu? Descreva detalhadamente um dia típico, incluindo horário de almoço e intervalos (companhias, reuniões, conversas de corredor).
4. Qual a percepção de um dia de trabalho típico de um par seu? Você considera que seja parecido ou existem diferenças significativas?
5. Como é o seu trabalho em equipe? Considere a sua equipe e aquelas com as quais possui interface direta.

#### **Sobre política no trabalho**

1. O que você entende por política no trabalho?
2. Como você acha que a política no trabalho acontece?
3. Você acha que os comportamentos políticos ocorrem em benefício próprio, de algum grupo ou em benefício da organização? Explique por quê.
4. Você acha os comportamentos políticos são estratégicos ou eles não são premeditados?
5. Você percebe agentes específicos da política – algum perfil específico, como cargo, sexo, função?
6. Você acha que a política no trabalho influencia o comportamento dos funcionários, como no desempenho, no comprometimento e na satisfação dos mesmos? Por quê?
7. Como você acha que a política afeta o seu comportamento e de sua equipe?
8. Já houve alguma situação em que se sentiu afetado pela política – positiva e / ou negativamente? Como reagiu? Descreva a situação.
9. Qual a sua opinião sobre a forma como essa política é gerenciada na sua empresa?