

P

POLÍTICA NA TERRA DO “JEITINHO”: CONSEQUÊNCIAS DOS COMPORTAMENTOS POLÍTICOS EM ORGANIZAÇÕES NO BRASIL

JULIANA ARCOVERDE MANSUR

*Doutoranda em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública
e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-RJ).*

Praia de Botafogo, 190, 5º andar, Botafogo, Rio de Janeiro – RJ – Brasil – CEP 22253-900

E-mail: juliana.mansur@fgvmail.br

FILIFE JOÃO BERA DE AZEVEDO SOBRAL

*Doutor em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da
Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-RJ).*

*Professor da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da
Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro (FGV-RJ).*

Praia de Botafogo, 190, 5º andar, sala 506, Botafogo, Rio de Janeiro – RJ – Brasil – CEP 22253-900

E-mail: filipe.sobral@fgv.br

RESUMO

Os comportamentos políticos nas organizações representam um domínio singular das relações interpessoais no ambiente de trabalho, sendo considerado um fenômeno complexo, persuasivo e por vezes ambíguo. As organizações são instituições intrinsecamente políticas, já que são conjuntos de pessoas com interesses diversos e potencialmente conflituosos, imperando relações entre tais interesses, conflitos e, como sistemas de atividade política, a influência e o poder. De modo geral, a percepção de política na empresa parece ter um efeito negativo e, assim, desmotivador sobre as pessoas. Esta pesquisa tem como objetivo explorar a influência das percepções sobre o comportamento político na satisfação, no desempenho, nos comportamentos negligentes e nas intenções de saída de funcionários em um contexto cultural pouco explorado pelas pesquisas sobre comportamentos políticos: as organizações brasileiras. Para testar empiricamente a validade do modelo de pesquisa, foi realizado um *survey* e analisaram-se as percepções de 157 funcionários de três organizações brasileiras, a partir de regressões lineares. Os resultados sugerem que, no Brasil, a política influencia negativamente a satisfação e o desempenho individual e positivamente as intenções de saída e os comportamentos negligentes. Ou seja, quanto maior for a percepção de política no ambiente de trabalho, menor a satisfação e o desempenho individual dos funcionários, maior o seu engajamento em comportamentos negligentes no trabalho e maior a sua intenção de abandono da organização. Algumas limitações são apresentadas, além das contribuições práticas e teóricas do estudo para a administração. Numa perspectiva prática, a presente pesquisa evidencia os efeitos negativos do comportamento político, objetivando estimular a gerência, líderes e tomadores de decisão para responder a tais efeitos. Numa perspectiva teórica, as contribuições giram em torno do envolvimento do fator cultural para explicação da ação política. Finalmente, de acordo com os resultados encontrados, a política aparentemente tem importantes impactos nos resultados do trabalho, mesmo na terra do *jeitinho*.

PALAVRAS-CHAVE

Percepção de comportamentos políticos; Satisfação; Desempenho individual; Comportamentos negligentes; Organizações brasileiras.

1 INTRODUÇÃO

As organizações são instituições intrinsecamente políticas, já que são compostas por pessoas e grupos com interesses diversos e potencialmente conflituosos. Assim, a análise das organizações como entidades políticas tem como fundamentos a diversidade de interesses, a inevitabilidade do conflito, a luta pelo poder e o exercício de influência para alcançar determinados objetivos (WEICK, 1993).

Diversos são os estudos que apresentam a política como um fenômeno inerente à dinâmica organizacional (MINTZBERG, 1983; GANDZ; MURRAY, 1980), 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 em uma situação na qual existem incerteza e ambiguidade (PFEFFER, 1981). Nesse sentido, a aquisição e o uso do poder objetivam a proteção e promoção de interesses individuais, particularmente pela segurança e satisfação que tais interesses geram.

A importância do estudo e da análise da política organizacional reside nas potenciais consequências que esta gera em processos organizacionais críticos (por exemplo, avaliação de desempenho, alocação de recursos e promoções), que, por sua vez, influenciam a eficácia e eficiência das organizações (KACMAR; BARON, 1999).

De fato, apesar de alguns estudos sugerirem que os comportamentos políticos podem ser positivos e ter utilidade em determinados contextos de trabalho (FEDOR; MASLYN, 2002; FEDOR et al., 2008), esses comportamentos costumam ser considerados disfuncionais e destrutivos para o ambiente de trabalho (FERRIS et al., 2002; MAYES; ALLEN, 1977; MINTZBERG, 1983), uma vez que são percebidos pelos funcionários como atividades ilegítimas, inerentemente voltadas para a promoção do interesse próprio, e não sancionadas oficialmente pela organização formal (FERRIS; RUSS; FANDT, 1989; FERRIS; KACMAR, 1992; KACMAR; CARLSON, 1997).

Segundo Ferris, Russ e Fandt (1989), as reações adversas à política demonstradas pelos membros organizacionais devem-se ao fato de esta ser um elemen-

to estressor para o ambiente de trabalho. Os comportamentos políticos podem impedir o desenvolvimento pessoal e de carreira dos funcionários e normalmente estão associados com conflitos interpessoais. Dessa forma, é de esperar que um ambiente de trabalho muito político seja estressante e não promova atitudes positivas nos funcionários (POON, 2003).

Dada a persistência e importância dos comportamentos políticos no contexto organizacional, esse fenômeno precisa ser examinado com mais detalhe. As pesquisas podem ajudar os gestores a melhor entender, prever e administrar os comportamentos políticos encontrados nas organizações. Em particular, é necessário melhorar o nosso entendimento dos impactos que os comportamentos políticos têm nos resultados do trabalho.

Apesar de vários estudos anteriores já terem investigado as potenciais consequências da percepção de comportamentos políticos para os comportamentos e as atitudes dos indivíduos nas organizações (cf., por exemplo, POON, 2003; FERRIS et al., 2002), os resultados das pesquisas não têm demonstrado de forma consistente essas relações (CHANG; ROSEN; LEVY, 2009). Por exemplo, quatro em nove estudos que buscaram testar o impacto entre os comportamentos políticos e intenção de saída da organização não alcançaram significância estatística (HOCHWARTER; WITT; KACMAR, 2000).

A maioria dos estudos que exploram os comportamentos políticos tem sido conduzida nos Estados Unidos (AL-TUHAIH; VAN FLEET, 2011), caracterizados por uma cultura individualista e com baixa distância hierárquica (HOFSTEDE, 1983). Este estudo tem como objetivo expandir essa pesquisa num contexto cultural diferente, caracterizado por um baixo individualismo e elevada distância hierárquica, como é o caso do Brasil. O macrocontexto da cultura brasileira e sua singularidade – com seus traços de paternalismo, personalismo e o famoso *jeitinho* – poderão ajudar a compreender os meandros dos processos políticos nas organizações e suas respectivas implicações. Será que, no contexto da cultura brasileira, os comportamentos políticos são negativamente relacionados às atitudes dos trabalhadores ou poderão algumas atividades políticas ter efeitos neutros ou até mesmo benéficos?

Dessa forma, este trabalho tem por objetivo analisar as relações entre a percepção de comportamentos políticos por parte dos membros organizacionais e as suas respostas atitudinais – a satisfação com o trabalho – e comportamentais – o desempenho, as intenções de saída e os comportamentos negligentes – em organizações no Brasil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPORTAMENTOS POLÍTICOS NAS ORGANIZAÇÕES

Comportamento político é um conceito complexo e abrangente (DRORY; ROMM, 1990; MAYES; ALLEN, 1977). Por exemplo, Pfeffer (1981, p. 7) define a política nas organizações como “o estudo do poder em ação”. De acordo com essa definição, comportamentos políticos incluem virtualmente todos os processos de influência social que ocorrem no ambiente de trabalho e que contribuem para o funcionamento normal de uma organização (PFEFFER, 1981; VIGODA-GADOT et al., 2003). De acordo com essa perspectiva, a política nas organizações pode ser funcional ou disfuncional, o que dependerá das circunstâncias.

Alguns autores sugerem que os funcionários podem se engajar em alguns comportamentos políticos reconhecidos como legítimos e sancionados pela organização formal que são benéficos para os seus grupos de trabalho e para a organização (FEDOR; MASLYN, 2002; FEDOR et al., 2008). Por exemplo, gestores que são “bons políticos” podem desenvolver uma boa base de capital social e redes de contatos que lhes permitem captar recursos para os seus subordinados (TREADWAY et al., 2004).

No entanto, a maioria dos pesquisadores adota uma definição mais específica de comportamento político. Para eles, a política nas organizações é o exercício de influência não sancionada pela organização, que busca promover os interesses próprios sem considerar os interesses dos outros, nem os objetivos organizacionais (CROPANZANO et al., 1997; DRORY; ROMM, 1990; FERRIS et al., 1996a; KACMAR; BARON, 1999). Poon (2003) complementa essa definição ao afirmar que a política associa-se à percepção de comportamentos que se distanciam do poder legítimo, ao serem estrategicamente utilizados para maximizar o autointeresse e a promoção de objetivos pessoais. De acordo com essa definição, a política é geralmente vista como disfuncional para o funcionamento das organizações (FERRIS; JUDGE, 1991).

Para os nossos objetivos, vamos nos limitar à definição proposta por Poon (2003), mais específica. Essa escolha é baseada na ideia que os profissionais têm de política nas organizações. Quando se pede a alguém que descreva comportamentos políticos nas organizações, estes são tipicamente descritos de forma negativa. Os membros organizacionais tendem a associar a política organizacional com a promoção de interesses próprios, normalmente à custa dos outros (DRORY; ROMM, 1988; FERRIS; KACMAR, 1992). Esses comportamentos são percebidos pelos funcionários como: discricionários; subversivos; associados a manipulação, difamação e abuso de poder; e contrários aos objetivos organizacionais e aos interesses dos outros indivíduos (VIGODA, 2000b).

A percepção dos comportamentos políticos é mais importante que os comportamentos em si mesmos, já que os indivíduos respondem ao que percebem, e não necessariamente ao que é objetivamente real (ANDREWS; WITT; KACMAR, 2003; FERRIS et al., 2002; LEWIN, 1936; WEICK, 1979). Quando os membros organizacionais percebem seu ambiente de trabalho como político, irão sentir incerteza e ambiguidade porque não conseguem identificar quais comportamentos irão ser recompensados, punidos ou mesmo reconhecidos. Nesse sentido, para os efeitos deste trabalho, o foco estará na percepção subjetiva dos comportamentos políticos no ambiente de trabalho, uma vez que é esta que desencadeia reações nos indivíduos que impactam nos resultados individuais no trabalho.

2.2 IMPLICAÇÕES DOS COMPORTAMENTOS POLÍTICOS

A importância dos comportamentos políticos nas organizações reside no reconhecimento que estes desempenham um papel proeminente em determinadas decisões e processos organizacionais, que, por sua vez, influenciam diversas atitudes e comportamentos no trabalho (FERRIS et al., 2002; KACMAR; BARON, 1999).

Em consonância com a definição proposta, a maioria dos pesquisadores associa a percepção de comportamentos políticos no ambiente de trabalho a atitudes e comportamentos negativos (ADAMS; TREADWAY; STEPINA, 2008; DHAR, 2011; HARRIS; ANDREWS; KACMAR, 2007). Algumas pesquisas têm corroborado essa perspectiva ao associarem a percepção de comportamentos políticos a maiores níveis de ansiedade e estresse, além de identificarem-na como um fator de redução da satisfação, do comprometimento afetivo e de comportamentos de cidadania organizacional (BROUER; HARRIS; KACMAR, 2011; VIGODA-GADOT; TALMUD; PELED, 2011; POON, 2003; RANDALL et al., 1999; KACMAR et al., 1999; FERRIS et al., 1996b). Frost (1987) e Gilmore et al. (1996), por sua vez, propõem como efeitos da percepção de política influenciam a desistência da organização. Para esses autores, a percepção de política contribui para o aumento de comportamentos como o absenteísmo e a negligência no local de trabalho, e aumento das intenções de abandono da organização. A desistência da organização é uma forma de os indivíduos evitarem o envolvimento com jogos políticos. Dessa forma, enquanto alguns funcionários optam por deixar a organização para evitar o engajamento nesses comportamentos, aqueles que permanecem sentem uma desistência psicológica, responsável pelo aumento do absenteísmo e da negligência no trabalho (FROST, 1987).

No entanto, alguns pesquisadores sugerem que a resposta dos funcionários à percepção de política no ambiente de trabalho não é necessariamente nega-

tiva. De acordo com Ferris, Russ e Fandt (1989), enquanto alguns trabalhadores percebem os comportamentos políticos como uma ameaça, outros a percebem como uma oportunidade. Isso acontece quando um estressor (comportamentos políticos) oferece uma oportunidade para os trabalhadores ganharem algo com a situação (SCHULER, 1980). Dessa forma, os funcionários respondem à oportunidade dedicando mais esforço e tempo ao trabalho na expectativa de capitalizarem essa situação (LEPINE; PODSAKOFF; LEPINE, 2005). Suportando essa perspectiva, existem evidências de que as percepções de comportamento político estão associadas a alguns resultados positivos (GOTSIS; KORTEZI, 2010), como um estado de menor tensão (FERRIS et al., 1993), maior envolvimento no trabalho (FERRIS; KACMAR, 1992) e maior desempenho (MASLYN; FEDOR, 1998; ROSEN; LEVY; HALL, 2006). Para Ferris e Kacmar (1992), o maior envolvimento com o trabalho pode ser não só uma forma de aproveitamento de uma oportunidade, mas também uma forma de evitar o abandono da organização, escondendo-se dos efeitos da política. Segundo os autores, a imersão nas atividades auxilia o funcionário a ignorar o ambiente e os comportamentos políticos (FERRIS; KACMAR, 1992).

Apesar do apelo intuitivo da ideia que a percepção de política terá um impacto negativo nos resultados individuais no trabalho, a pesquisa tem falhado em demonstrar, de forma consistente, esse impacto, deixando a magnitude e direção de várias dessas relações em aberto (VIGODA-GADOT; TALMUD; PELED, 2011; CHANG; ROSEN; LEVY, 2009; MILLER; RUTHERFORD; KOLODINSKY, 2008). Por exemplo, uma vez que a política é percebida como ações não sancionadas que distraem os trabalhadores das suas atividades formais, pesquisadores têm sugerido que existe uma relação negativa entre a percepção dos comportamentos políticos e o desempenho (FERRIS et al., 2002). No entanto, uma revisão dos vários estudos feitos sobre esse assunto revela que alguns, de fato, encontram uma relação negativa (cf., por exemplo, VIGODA, 2000b); outros, uma relação não significativa (cf., por exemplo, RANDALL et al., 1999); e outros, uma relação positiva (cf., por exemplo, HOCHWARTER et al., 2006).

2.3 COMPORTAMENTOS POLÍTICOS EM UM CONTEXTO CULTURAL

É possível que os efeitos e a influência exercida pelos comportamentos políticos apresentem resultados diferentes, o que dependerá da cultura em que sejam analisados. Como a maioria dos estudos sobre o tema foi realizada nos Estados Unidos e na Europa Ocidental (AL-TUHAIH; VAN FLEET, 2011), uma análise cultural proporciona uma oportunidade de considerar as influências diversas que

determinam a natureza dos comportamentos políticos em dada sociedade. Drory e Vigoda-Gadot (2009) acreditam que a cultura nacional, a história, as normas e os valores possuem forte influência na percepção de comportamentos políticos e nos seus impactos nas atitudes e nos comportamentos dos trabalhadores.

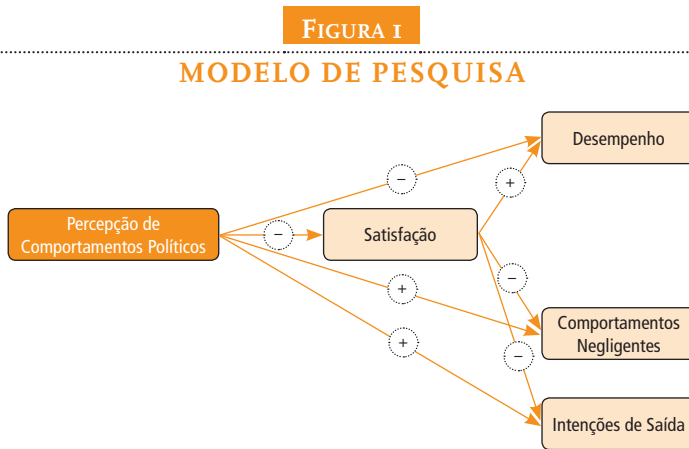
Dos poucos estudos realizados no Brasil, a maioria deles aborda o tema de forma secundária ou como representação da utilização do poder, com pouca investigação da relação entre percepção de comportamentos políticos com atitudes e comportamentos no trabalho. Alguns autores consideram apenas fundamentos teóricos, analisando o poder e a política no contexto de ensino e pesquisa (EMMENDOERFER; DOYLE, 2004), enquanto outros autores analisam os construtos no contexto de processos decisórios (JUSTA, 2011; BIN, 2005). Ainda, há estudos que focam a abordagem individual e analisam a política como poder em ação a partir da percepção dos trabalhadores (SILVA, 2007) ou em relação a variáveis que afetam tipos de comportamento político (cf., por exemplo, RENNÓ, 2001). Miranda (2009) afirma que, embora tais estudos tenham sido realizados, a produção teórica e empírica no Brasil sobre o tema ainda é tímida e escassa, e enfatiza que ignorar o poder e a política como inevitáveis significa omitir uma das mais reveladoras e determinantes peças do *puzzle* organizacional.

Diante do atual contexto de produção sobre o tema, é particularmente interessante analisar o impacto da política organizacional em uma cultura como a brasileira, caracterizada por traços como o personalismo, o paternalismo, a lealdade pessoal e a flexibilidade (BARROS; PRATES, 1996). Nesse contexto cultural, promoções e premiações geralmente estão ligadas a critérios de confiança, lealdade e tempo de serviço dos funcionários, em detrimento de sua produtividade ou qualidade do trabalho realizado, o que contraria as premissas meritocráticas. Entretanto, em face da exigência de controle que norteia a maioria das atividades organizacionais burocráticas, surgem as maneiras de driblar a burocracia, fazendo funcionar o *jeitinho* brasileiro (BARBOSA, 1992), muitas vezes por meio de trocas de favores pessoais.

Para Barbosa (1992), o *jeitinho* é sempre uma forma “especial” de resolver algum problema ou situação difícil ou proibida, caracterizado por ser um conceito intermediário entre o favor e a corrupção, dependendo da situação e dos atores envolvidos (PEDROSO; MASSUKADO-NAKATANI; MUSSI, 2009). Vieira, Costa e Barbosa (1982, p. 21) apresentam uma resposta ao que consiste o *jeitinho* brasileiro, considerando-o “uma maneira especial, eficiente, rápida e criativa de agir para controlar e facilitar situações, conseguir e resolver coisas [...] utilizando-se de simpatia pessoal, influência de terceiros, etc.”. Por sua vez, Barros e Prates (1996) afirmam que o *jeitinho*, como reflexo da flexibilidade e criatividade, viabiliza as práticas políticas, facilmente desempenhadas por aqueles que detêm o poder e a influência dentro das organizações.

2.4 MODELO E HIPÓTESES DE PESQUISA

Seguindo o contexto teórico apresentado, o objetivo do presente estudo é compreender as relações estabelecidas entre a percepção de comportamentos políticos e a satisfação com o trabalho, o desempenho, as intenções de saída e os comportamentos negligentes nas organizações brasileiras. A Figura 1 apresenta o modelo proposto a ser testado para compreender essas relações.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Considerando o modelo proposto, espera-se que a satisfação com o trabalho, definida como “um estado emocional agradável ou positivo, que resulta da apreciação do trabalho ou de experiências no trabalho” (LOCKE, 1976, p. 1300), esteja negativamente relacionada com a percepção de comportamentos políticos. Na medida em que os funcionários percebem a organização como uma “arena política” onde as decisões são injustas, os esforços dos funcionários não se traduzem em recompensas e as pessoas se comportam em prol de seus autointeresses, há uma expectativa de que eles se sintam mais insatisfeitos com o trabalho (FERRIS; RUSS; FANDT, 1989). De fato, a maioria dos estudos tem corroborado essa relação negativa (BROUER; HARRIS; KACMAR, 2011; VIGODA-GADOT; TALMUD; PELED, 2011; DRORY, 1993; BODLA; DANISH, 2009); no entanto, as correlações entre essas variáveis têm variado de 0,01 (LARWOOD et al., 1998) a -0,71 (VIGODA, 2001), sugerindo que o impacto da política na satisfação pode depender do contexto e de outros moderadores (HOCHWARTER; THOMPSON, 2010; VIGODA-GADOT; TALMUD, 2010). Assim, sugerimos a seguinte hipótese para o presente estudo:

- H1: A percepção de comportamentos políticos nas organizações brasileiras está negativamente relacionada à satisfação dos funcionários.

De modo geral, os comportamentos políticos são vistos como comportamentos contraprodutivos que servem para distrair os trabalhadores do seu trabalho, dado que pesquisadores sugerem uma relação negativa entre política e desempenho (FERRIS et al., 2002). Além disso, ambientes políticos podem ser interpretados como injustos, o que pode resultar em um sentimento de violação do contrato psicológico entre empregado e empregador (CROPANZANO et al., 1997). A percepção de que as ações políticas geram benefícios individuais e não consideram a meritocracia impacta as trocas econômicas e sociais desse “contrato”, fazendo com que os trabalhadores se dediquem menos às suas atividades na organização. Contudo, estudos que testaram essa relação têm apresentado resultados inconclusivos. Alguns estudos apresentam uma relação negativa (cf., por exemplo, VIGODA, 2000b); outros, uma relação não significativa (cf., por exemplo, RANDALL et al., 1999); e outros, positiva (cf., por exemplo HOCHWARTER et al., 2006), sugerindo que não existe clareza de como os comportamentos políticos influenciam o desempenho. Dessa forma, propomos:

- H2: A percepção de comportamentos políticos nas organizações brasileiras está negativamente relacionada com o desempenho dos funcionários.

Na medida em que os trabalhadores percebem que a sua organização é permeável a comportamentos políticos, tendem a experimentar uma sensação de desilusão com esta (FERRIS; RUSS; FANDT, 1989). A falta de segurança na relação de esforços *versus* recompensas e a percepção de injustiça em decisões organizacionais fazem com que os funcionários encarem a política como indesejável, e, assim, a vontade de permanecer na organização decresce (POON, 2003). Cropanzano et al. (1997) sugerem que a política pode provocar um não engajamento ou a desistência psicológica dos indivíduos que a percebem. De fato, aqueles que se sentem prejudicados por atividades políticas podem reagir de várias formas: uma das reações é a desistência da organização – e o desligamento dela –, e outra é a permanência na organização, mas apresentando comportamentos negligentes (HARRIS; ANDREWS; KACMAR, 2007). Sendo assim, propomos:

- H3: A percepção de comportamentos políticos nas organizações brasileiras está positivamente relacionada às intenções de saída dos funcionários.
- H4: A percepção de comportamentos políticos nas organizações brasileiras está positivamente relacionada aos comportamentos negligentes dos funcionários.

Finalmente, considerando a satisfação uma das manifestações do estado emocional do indivíduo e este, por sua vez, sendo impactado negativamente pelo comportamento político, espera-se que haja uma queda de energia e ligação com seu trabalho, resultando, portanto, na queda do nível de desempenho. Edwards et al. (2008) confirmam a relação entre satisfação e desempenho, bem como Vigoda (2000b) e Ferris et al. (1996b). Não só o desempenho, mas também os comportamentos negligentes e as intenções de saída também são respostas à insatisfação do indivíduo que percebe os comportamentos políticos como negativos. Assim, propomos mais uma hipótese:

- H5: A satisfação de funcionários em empresas no Brasil possui efeito mediador entre a percepção de política e o desempenho, as intenções de saída e os comportamentos negligentes.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 PARTICIPANTES E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para testar empiricamente a validade do modelo de pesquisa e das hipóteses subjacentes, foi realizada uma pesquisa de campo por meio de um questionário estruturado aplicado a funcionários de três empresas do setor privado, sediadas no Rio de Janeiro e com atuação nacional. A coleta de dados foi efetuada por meio de um questionário fechado estruturado, com convite enviado via *e-mail* contendo um *link* para o questionário, disponibilizado por um provedor de serviços de *survey on-line*, SurveyMonkey®. Em uma das empresas, 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. A amostra selecionada foi definida segundo o critério de acessibilidade, a partir de contatos pessoais com a área de recursos humanos das empresas pesquisadas. As três empresas são privadas e sociedades anônimas, sendo duas de pequeno porte e uma de grande porte com atuação no setor de serviços e indústria. No total, foram contatados 750 funcionários, dos quais 225 retornaram questionários preenchidos (30%). Posteriormente, excluíram-se 68 questionários incompletos, totalizando 157 respondentes válidos.

A amostra final de 157 respondentes é constituída na sua maioria por homens (59%). Mais da metade dos respondentes está há pelo menos três anos

na empresa atual, 46% possuem pós-graduação e 55% exercem suas funções em departamentos ligados diretamente ao produto ou serviço final da empresa. Finalmente, do total de respondentes, 41% informaram possuir cargo gerencial nessas empresas (coordenador, gerente ou diretor).

De forma a encorajar o respondente a dar uma resposta, a menos enviesada possível, o questionário reforçava a ideia de que não existiam respostas certas ou erradas. Além disso, era garantido a todos os participantes que as respostas seriam anônimas e tratadas de forma agregada, não existindo nenhum campo de resposta que pudesse identificar o respondente.

3.2 INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Para aferir a percepção de política na organização, utilizaram-se oito das doze perguntas da *perceptions of politics scale* (Pops) de Kacmar e Ferris (1991). O instrumento desenvolvido pelos autores possui doze itens distribuídos em três fatores distintos. A redução do instrumento para aplicação no presente estudo foi realizada após pré-teste com 95 respondentes e resultados da análise fatorial exploratória e confirmatória, que indicou maiores cargas fatoriais e maior parcimônia do modelo com apenas um fator (NYE; WITT, 1993), sendo constituído por somente oito itens. Aos respondentes, era pedido que avaliassem em que medida concordavam com os comportamentos descritos, utilizando escala de Likert de cinco pontos, variando de “concordo totalmente” a “discordo totalmente” em questões como “É mais seguro pensar no que lhe dizem para pensar do que pensar por conta própria” e “Sempre houve um grupo de influência que ninguém nunca questiona”. O instrumento revelou uma boa consistência interna com um α de 0,827.

Para medir a satisfação dos funcionários, utilizaram-se oito perguntas da versão curta do Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ (WEISS et al., 1967). O instrumento desenvolvido pelos autores possui vinte itens distribuídos em dois fatores distintos – satisfação intrínseca e extrínseca. Nesse caso, a redução dos itens também foi realizada após o mesmo pré-teste e resultados da análise fatorial exploratória e confirmatória, que indicou maiores cargas fatoriais e maior parcimônia do modelo com apenas um fator, constituído de quatro itens refletindo a satisfação intrínseca e quatro itens refletindo a satisfação extrínseca. Aos respondentes era pedido que avaliassem em que medida concordavam com os comportamentos descritos em uma escala de Likert de cinco pontos variando de “concordo totalmente” a “discordo totalmente” em questões como “Eu tenho a chance de fazer uso de minhas habilidades” e “Meu chefe compreende os colaboradores”. A fidedignidade do instrumento foi confirmada pelo α de 0,832.

Para mensurar a propensão dos indivíduos a comportar-se de forma negligente e suas intenções de saída da organização, foram utilizadas questões propostas por Leck e Saunders (1992), adaptadas do questionário original de Hirschman (1970). São seis questões focadas em comportamentos negligentes, medidas em escala que varia de 1 (nunca) a 5 (sempre). 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”.

Finalmente, para avaliar o desempenho, foi pedido que o respondente informasse o resultado oficial de sua última avaliação de desempenho (definida pela área de recursos humanos).

3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para testar as hipóteses, regressões lineares simples e múltiplas foram utilizadas, tendo a percepção de comportamentos políticos como variável independente e a satisfação, negligência, intenção de saída e desempenho como variáveis dependentes. Com o objetivo de obter um conhecimento preliminar dos dados que permitisse a identificação e o tratamento dos fenômenos em estudo, procedeu-se à análise exploratória – análise descritiva, *missing values* e *outliers*, normalidade e linearidade –, identificando e tratando problemas inerentes aos dados (HAIR et al., 1998). Considerando essa etapa, as análises sequenciais puderam ser interpretadas com mais confiança, tanto pelo conhecimento do pesquisador das características dos dados quanto pelo reconhecimento e tratamento dos possíveis problemas detectados. Em seguida, realizaram-se análises fatoriais unidimensionais para cada variável de forma a gerar um escore fatorial para cada participante, e, finalmente, foram rodadas as regressões.

Para testar o efeito de mediação da satisfação na relação entre a percepção de comportamento político e os comportamentos negligentes, a intenção de saída e o desempenho, realizou-se o procedimento padrão proposto por Baron e Kenny (1986): primeiro, roda-se a regressão do mediador na variável independente, em seguida a variável dependente na variável independente e finalmente roda-se a variável dependente no mediador e na variável independente. Para verificar a mediação, é necessário que a variável independente influencie significativamente o mediador (primeira regressão) e as variáveis dependentes (segunda regressão) e que o mediador influencie significativamente a variável dependente na terceira regressão, ao mesmo tempo que a influência da variável independente na variável dependente perca significância relativamente à segunda regressão (BARON; KENNY, 1986). Para todas as regressões realizadas, também foram verificadas as premissas do modelo de independência, homocedasticidade e normalidade dos resíduos, além da análise de colinearidade de variáveis.

4 RESULTADOS

A análise exploratória que precedeu as regressões e as análises de verificação de permissão do modelo e colinearidade não indicaram nenhum problema inerente aos dados, permitindo assim a apresentação e interpretação dos resultados.

A Tabela 1 apresenta os resultados das regressões lineares simples que testam o impacto direto da percepção de comportamentos políticos nas organizações, nas diversas atitudes e nos comportamentos de trabalho estudados.

TABELA 1

REGRESSÕES QUE TESTAM O IMPACTO DA PERCEPÇÃO DE COMPORTAMENTOS POLÍTICOS

	SATISFAÇÃO	NEGLIGÊNCIA	INTENÇÃO DE SAÍDA	DESEMPENHO
<i>Comportamento político</i>	-0,475**	0,374**	0,275**	-0,298**
<i>R²</i>	0,226	0,140	0,076	0,089
<i>F test</i>	45,22**	25,15**	12,70**	7,41**

* *p-values* < 0,05.

** *p-values* < 0,01.

Todos os coeficientes das regressões estão padronizados.

Fonte: Dados da pesquisa.

A hipótese 1 sustentava que a percepção de comportamentos políticos influenciava negativamente a satisfação dos indivíduos com o trabalho. Os resultados permitem suportar essa hipótese, uma vez que foi encontrada uma relação significativa negativa entre essas duas variáveis ($\beta = -0,475$; $p < 0,01$), o que sugere que quanto maior for a percepção de política no ambiente de trabalho, menor será a satisfação dos funcionários. Similarmente, foi encontrada uma relação negativa entre percepção de comportamentos políticos e o desempenho ($\beta = -0,298$; $p < 0,01$), o que permite igualmente suportar a hipótese 2. Ou seja, quanto maior for a percepção que a organização é um espaço de atividade política, menor será o desempenho dos funcionários.

No entanto, foram encontradas associações positivas entre a percepção de comportamentos políticos e comportamentos negligentes no trabalho ($\beta = 0,374$; $p < 0,01$) e intenção de saída da organização ($\beta = 0,275$; $p < 0,01$), o que suporta as hipóteses 3 e 4. Dessa forma, os resultados sugerem que a percepção de comportamentos políticos não só diminui a satisfação e reduz o desempenho indivi-

dual, como também aumenta os comportamentos negligentes dos trabalhadores e as suas intenções de abandono da organização.

A Tabela 2 apresenta os resultados das regressões que avaliam o efeito de mediação da satisfação na relação entre percepção de comportamentos políticos e as variáveis dependentes (negligência, intenção de saída e desempenho).

TABELA 2

REGRESSÕES QUE TESTAM O EFEITO DE MEDIAÇÃO DA SATISFAÇÃO

	NEGLIGÊNCIA	INTENÇÃO DE SAÍDA	DESEMPENHO
<i>Mediador</i>			
Satisfação	-0,449**	-0,281**	0,366**
<i>Efeito principal</i>			
Comportamento político	0,160*	0,140	-0,114
R^2	0,295	0,136	0,189
<i>F test</i>	32,28**	12,18**	8,73**

* *p-values* < 0,05.

** *p-values* < 0,01.

Todos os coeficientes das regressões estão padronizados.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para testar o efeito de mediação da satisfação, utilizou-se o procedimento proposto por Baron e Kenny (1986). Assim, foi rodada a regressão que incluía tanto o mediador como a variável dependente (percepção de comportamentos políticos). Os resultados revelam uma relação significativa da satisfação com todas as variáveis dependentes, ao mesmo tempo que a relação entre a percepção de comportamentos políticos e essas mesmas variáveis perde significância estatística. Tais resultados sugerem que as relações entre percepção de comportamentos políticos e desempenho, intenção de saída e negligência são, de fato, mediadas pela satisfação. Ou seja, a política influencia negativamente a satisfação dos trabalhadores que, por sua vez, influencia outras atitudes e comportamentos no trabalho, o que permite corroborar a hipótese 5. Essa mediação é total no caso da intenção de saída e no desempenho, ou seja, quando se introduz o mediador, a relação entre percepção de comportamentos políticos e estas variáveis deixa de ser significativa, enquanto é parcial no caso da negligência, sugerindo que a política influencia direta e indiretamente (via satisfação) comportamentos negligentes no local de trabalho.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A tese subjacente à presente pesquisa refere-se à influência da percepção de comportamentos políticos no ambiente de trabalho, na satisfação com o trabalho, no desempenho individual, nos comportamentos negligentes e nas intenções de saída dos trabalhadores. O estudo empírico buscou testar a validade das cinco hipóteses de pesquisa, considerando tal percepção como determinante de tais atitudes e comportamentos organizacionais. Os resultados apontam que a satisfação está negativamente relacionada com a percepção de comportamentos políticos, como já apontado em estudos anteriores (CROPANZANO et al., 1997; FERRIS et al., 1996a, 1996b; VIGODA, 2000b; HARRIS; ANDREWS; KACMAR, 2007; MILLER; RUTHERFORD; KOLODINSKY, 2008; VIGODA-GADOT; TALMUD; PELED, 2011). Ainda, que existe relação entre os comportamentos políticos e as demais variáveis estudadas, sendo apresentada uma relação positiva da percepção de comportamentos políticos com os comportamentos negligentes e intenções de saída, e relação negativa com o desempenho. No entanto, como os resultados apontam, tais relações são todas mediadas pela satisfação. Ou seja, apesar de a percepção de política impactar nas atitudes e nos comportamentos independentemente, quando há insatisfação, é esta que exerce influência sobre as demais, mediando o efeito direto da política. Assim, o indivíduo que percebe os comportamentos políticos sente-se insatisfeito, e, em resposta a essa insatisfação, seu desempenho é prejudicado e aumentam seus comportamentos negligentes e intenções de saída. Ferris et al. (1996b) e Jex e Beehr (1991) encontraram resultados semelhantes, em que os comportamentos políticos seriam fonte de estresse no trabalho e que tais elementos estressores levariam à insatisfação e, por conta dela, à intenção de saída da organização. Hochwarter et al. (2010) e Rosen, Harris e Kacmar (2009) também confirmaram a hipótese de que a política é fortemente ligada à satisfação – e parcialmente mediada pela frustração – e que esta possui papel mediador entre a percepção de política e as intenções de saída, desempenho e cidadania organizacional dos funcionários pesquisados.

Embora normalmente os comportamentos políticos sejam positivamente relacionados a uma série de resultados indesejados, pesquisas mostram que a força desses relacionamentos pode ser diminuída ou amenizada por diferentes moderadores. Ferris et al. (2002) sugerem que a sensação de controle e transparência – ou mero entendimento – pode enfraquecer a relação entre a política e tais resultados negativos, já que, segundo os autores, tais sensações acerca do ambiente de trabalho levam o indivíduo a enxergar a política como uma oportunidade, mais que uma ameaça – levando a reações menos negativas. Diversos

estudos encontraram outras variáveis que moderam os efeitos dos comportamentos políticos, como a percepção de trabalho em equipe, a participação da tomada de decisão, o bom relacionamento com supervisores, o comportamento dos supervisores, a percepção de justiça e cidadania (VIGODA-GADOT; TALMUD, 2010; HOCHWARTER; THOMPSON, 2010; VIGODA-GADOT; MEISLER, 2010; INDARTONO; CHUN-HIS VIVIAN, 2011; BOZEMAN et al., 2001; FERRIS et al., 1996b, 2002; ANDREWS; WITT; KACMAR, 2003; TREADWAY et al., 2005; WITT et al., 2002; VALLE; WITT, 2001; HARRIS; KACMAR, 2005). Baseando-se na habilidade dessas variáveis de minimizar os impactos negativos da percepção de política, os estudos ajudam a estabelecer condições limites relacionadas aos impactos negativos da política.

Seguindo a premissa de efeito moderador de tais estudos, é possível que a cultura brasileira desempenhe papel fundamental nessa relação e que seja uma variável que minimize os efeitos negativos da política nas organizações. Considerando as características singulares do brasileiro como a alta capacidade de adaptação, a flexibilidade, a criatividade, a postura de espectador, o paternalismo e a impunidade, é possível compreender como são desempenhados os comportamentos políticos e como eles são percebidos pelos indivíduos nas organizações.

Como a política é um comportamento necessariamente ligado à obtenção de benefícios em prol do autointeresse e à utilização do relacionamento e da influência como uma forma de atalho para conseguir alcançar objetivos, o *jeitinho* acaba por ser um meio e uma forma de manifestação desse comportamento político. No ambiente organizacional brasileiro, via de regra, há grande capacidade de adaptação por meio de formas não convencionais para a solução de problemas, tornando-se fundamental demonstrar flexibilidade e procurar saídas pouco tradicionais para encontrar solução para os problemas cotidianos. Segundo Fachinelli (2002), o *jeitinho* possui a criatividade – que facilita a flexibilidade e a capacidade de adaptação – como um valor essencial que estimula a confiança em si. Essa flexibilidade, segundo a autora, significa que as regras estão sendo quebradas frequentemente, driblando determinações e valorizando, em última instância, o pessoal em detrimento do universal.

Sendo assim, o *jeitinho* acaba por assumir a forma de uma habilidade política, a qual possui um efeito moderador da influência do comportamento político nos resultados atitudinais e comportamentais dos indivíduos envolvidos (BROUER; HARRIS; KACMAR, 2011). Para reforçá-lo como prática política, Barbosa (1992) afirma que o *jeitinho* é uma prática resultante de algum fato considerado indesejável, sendo utilizado porque se sabe que a sua não utilização implica perda de tempo, conflitos, prejuízos etc. Ainda, para Vieira, Costa e Barbosa (1982), a prática do *jeitinho* é permissível e socialmente aceitável nas organizações onde o processo de burocratização ainda não consumou sua hegemonia, sendo uma

estratégia de fuga à formalização, uma forma de driblar a burocracia e adiantar processos, um mecanismo de poder fazer as coisas darem certo e uma forma de agilizar algum tipo de procedimento por meio da quebra de lei ou norma preestabelecida.

Por sua vez, a postura de espectador, baixa consciência crítica e permissividade fazem com que o brasileiro aceite o *jeitinho*, moderando, assim, os efeitos da percepção de política. Por ser um instrumento de poder ou uma habilidade não restrita a líderes da organização, o *jeitinho* é também utilizado pelos indivíduos que, quando não o utilizam, podem percebê-lo. Ou seja, todos na organização parecem estar cientes de sua existência e prática e sabem dos efeitos advindos dele – positivos ou negativos. Esse conhecimento consciente pode, portanto, agir como moderador dos impactos nas atitudes e nos comportamentos individuais.

A impunidade, por sua vez, pode atuar como elo que fecha uma cadeia de valores culturais e que dá crescente realimentação, ou seja, a não punição dos atores políticos fortalece a posição de poder e conseqüentemente 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, justificando a permissividade e acomodação. Ainda, pode gerar inconformismo, insatisfação, baixo desempenho e, em casos extremos, a prática de comportamentos negligentes e a intenção de saída das organizações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Como os resultados revelaram, verificamos que a percepção de comportamentos políticos influencia negativamente a satisfação e o desempenho dos funcionários, além de influenciar positivamente os comportamentos negligentes e as intenções de saída. Mais ainda, que a satisfação exerce papel mediador de tais relacionamentos, ocultando os efeitos da política quando presente no modelo.

Considerando o Brasil, dotado de uma cultura peculiar, única e pautada em características marcantes como o formalismo, a postura de espectador e, princi-

palmente, o *jeitinho* brasileiro, 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 ainda respondem de maneira negativa a elas. A diferença, entretanto, pode ser o não questionamento a essa política, já que a “ingenuidade” e “inocência” possivelmente não existem mais. As ações e atividades políticas são aparentemente desempenhadas por todos e independem de posição hierárquica e detenção de poder. De fato, o *jeitinho* parece traduzir a existência de política como inerente às organizações brasileiras.

No entanto, embora a política seja compartilhada pelos membros da organização, os resultados indicam que ainda geram grandes impactos aos indivíduos que a percebem. Considerando um comportamento tomado como inevitável e reconhecidamente necessário, podemos considerar que há a incorporação da política, mas que essa incorporação ocorre a partir do lado da ação, isto é, os indivíduos atuam politicamente, mas não absorvem a passividade, e continuam a sentir os impactos, mediados, no caso, pela satisfação.

De fato, a relação estabelecida com os comportamentos políticos parece ser algo muito próximo de uma relação de amor e ódio, já que os indivíduos parecem estar cientes da sua existência e da sua importância, participam ativamente do jogo político, mas também parecem ser contrários à sua utilização por causa dos danos que podem lhes causar.

Comparada a culturas possivelmente mais meritocráticas, menos permissivas e mais críticas, os resultados obtidos mostram que a política, mesmo na terra do *jeitinho*, possui implicações negativas para a organização e os indivíduos.

Dados os achados até o momento, quais seriam as implicações deste estudo para a teoria e prática administrativas? Numa perspectiva prática, a presente pesquisa evidencia os efeitos negativos do comportamento político, objetivando estimular gerência, líderes e tomadores de decisão a 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, Russ e Fandt (1989) e Gandz e Murray (1980), aqueles que são influentes na organização devem fazer o que for necessário para mitigar essas avaliações subjetivas (MILLER; RUTHERFORD; KOLODINSKY, 2008).

Se a satisfação e as intenções de saída e desempenho são influenciadas pela política, então as empresas devem agir para, ao menos, minimizar esses efeitos negativos – independentemente da cultura em que são identificados. Inicialmente, para reduzir a ambiguidade 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 for a confiança interna, menor será a percepção da política, ou mais demorada será a manifestação das insatisfações geradas por ela (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 distribuição e alocação de recursos.

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 de a cultura possuir uma influência mais que determinante nessa explicação e dificultar o levantamento de dados precisos dentro das próprias organizações. Nossa cultura e nosso estilo de administrar são bastante peculiares, o que nos leva a enfrentar a dificuldade de estabelecer padrões ou a não generalizar resultados obtidos.

Como limitações do presente estudo, podemos citar a resistência, desconfiança e o possível viés de desejabilidade social, influenciando diretamente na obtenção de dados e na aplicação de estudos sobre o tema, tanto na perspectiva individual quanto organizacional. Outras limitações dizem respeito ao tamanho e à distribuição da amostra que, embora tenha apresentado aderência aos resultados anteriormente obtidos, é pouco representativa no contexto organizacional brasileiro. O autorrelato também pode ser considerado uma limitação, tanto em relação à própria percepção de comportamento político quanto no que se refere à informação sobre avaliação de desempenho. Ainda, o instrumento para mensuração de percepção de comportamentos políticos pode ser pouco assertivo na captação da realidade, sugerindo o desenvolvimento e a validação de uma nova escala mais aderente à cultura brasileira.

Finalmente, a peculiaridade das características do brasileiro pode explicar manifestações de política nas organizações e seus impactos para o indivíduo, sejam estes negativos ou positivos. Sugere-se, assim, que sejam realizados estudos com foco maior em fatores culturais do Brasil, tentando estabelecer como esses comportamentos políticos são manifestados e percebidos pelos seus atores e espectadores. Aparentemente, como sugerem os resultados, a política tem importantes impactos nos resultados do trabalho, mesmo na terra do *jeitinho*.

ORGANIZATIONAL POLITICS IN THE “JEITINHO” LAND: CONSEQUENCES OF POLITICAL BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS IN BRAZIL

ABSTRACT

Organizational politics represent a singular domain amongst all relationships at work, being considered a complex phenomenon, persuasive and, sometimes, ambiguous. Organizations are inherently political institutions, since they are sets of people with diverse and potentially conflicting interests, protruding the relationship between these interests, conflicts and, as part of the political system, influence and power. In general, the perception of politics appears to have a negative effect and thus demotivating on people. This research aims to explore the influence of perceptions of politics in satisfaction, performance, negligent behaviors and intent to leave the organization in a cultural context less explored before, the Brazilian organizations. In order to empirically test the validity of the research model, a survey was conducted and the perceptions of 157 employees were examined from three Brazilian organizations, using linear regressions. The results suggest that in Brazil, the political behavior negatively influences satisfaction and individual performance and positively influences the intentions to leave the organization and negligent behaviors. That is, the greater the perception of politics in the workplace, the less will be the satisfaction and performance of individual employees and the greater will be their engagement in negligent behaviors and the intention to leave the organization. Some limitations are presented, along with theoretical and practical contributions. In a practical perspective, this research highlights the negative effects of political behavior, aiming to stimulate management, leaders and decision makers to respond to such effects. In a theoretical perspective, the contributions emphasize the involvement of the cultural factor as a possible explanation of politics within organizations. Finally, according to the results, politics appear to have important impacts on work outcomes, even in the “jeitinho” land.

KEYWORDS

Perception of politics; Satisfaction; Individual performance; Negligent behaviors; Brazilian organizations.

LA POLÍTICA EN LA TIERRA DEL “JEITINHO”: LAS CONSECUENCIAS DEL COMPORTAMIENTO POLÍTICO EN LAS ORGANIZACIONES EN BRASIL

RESUMEN

Los comportamientos políticos en las organizaciones representan un dominio singular de las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo, siendo considerado un fenómeno complejo, persuasivo y a veces ambiguo. Las organizaciones son instituciones intrínsecamente políticas, ya que son conjuntos de personas con intereses diversos, potencialmente conflictivos; en ellas imperan relaciones de intereses y conflictos, como sistemas de actividad política, de influencia y de poder. En general, la percepción de política en la empresa parece tener un efecto negativo y no motivador sobre las personas. Esta investigación tiene como objetivo explorar la influencia de las percepciones sobre el comportamiento político en la satisfacción, en el desempeño, en los comportamientos negligentes y en las intenciones de dejar la empresa de funcionarios en un contexto cultural poco explorado por las investigaciones de estos comportamientos en las organizaciones brasileñas. Para probar empíricamente la validez del modelo de investigación, fue realizado un *survey* y analizadas las percepciones de 157 funcionarios de tres organizaciones brasileñas, a partir de regresiones lineales. Los resultados sugieren que en el Brasil, la política influencia negativamente la satisfacción y el desempeño individual y positivamente las intenciones de abandono y los comportamientos negligentes. O sea, cuanto mayor sea la percepción de política en el ambiente de trabajo, menor la satisfacción y el desempeño individual de los funcionarios, mayor su participación en comportamientos negligentes en el trabajo y mayor su intención de dejar la organización. Se presentan algunas limitaciones para la administración, además de las contribuciones prácticas y teóricas del estudio. Desde una perspectiva práctica, la presente investigación evidencia los efectos negativos del comportamiento político, objetivando estimular la gerencia, líderes y tomadores de decisión para responder a dichos efectos. Desde una perspectiva teórica, las contribuciones giran en torno de la participación del factor cultural en la explicación de la acción política. Finalmente, de acuerdo con los resultados encontrados, la política aparentemente tiene importantes impactos en los resultados de trabajo, aún en la tierra del “jeitinho” brasileiro.

PALABRAS CLAVE

Percepción de los comportamientos políticos; Satisfacción; Desempeño individual; Comportamientos negligentes; Organizaciones brasileñas.

REFERÊNCIAS

- 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*, n. 4, p. 545-563, 2008.
- AL-TUHAIH, S. M.; VAN FLEET, D. D. An exploratory study of organizational politics in Kuwait. *Thunderbird International Business Review*, v. 53, n. 1, p. 93-104, 2011.
- ANDREWS, M. C.; WITT, L. A.; KACMAR, K. M. The interactive effects of organizational politics and exchange ideology on manager ratings of retention. *Journal of Vocational Behavior*, v. 62, p. 357-369, 2003.
- BARBOSA, L. *O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator-mediator variable distinction in Social Psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 51, p. 1173-1182, 1986.
- BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BIN, D. Comportamento político nas organizações: estudo sobre interesses particularistas em processo decisório. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: Anpad, 2005.
- BODLA, M. A.; DANISH, R. Q. Politics and workplace: an empirical examination of the relationship between perceived organizational politics and work performance. *South Asian Journal of Management*, v. 16, n. 1, p. 44-62, 2009.
- BOZEMAN, D. P. et al. Organizational politics, perceived control, and work outcomes: Boundary conditions on the effects of politics. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 31, p. 486-503, 2001.
- BROUER, R. L.; HARRIS, K. J.; KACMAR, K. The moderating effects of political skill on the perceived politics-outcome relationships. *Journal of Organizational Behavior*, v. 32, n. 6, p. 869-885, 2011.
- CHANG, C. H.; ROSEN, C. C.; LEVY, P. E. The relationship between perceptions of organizational politics and employees attitudes, strain and behavior: ma meta-analytic examination. *Academy of Management Journal*, v. 52, n. 4, p. 779-780, 2009.
- CROPANZANO, R. et al. The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, v. 18, n. 2, p. 159-180, 1997.
- DHAR, R. Living with organizational politics: an exploration of employees' behavior. *Work*, v. 40, n. 2, p. 153-164, 2011.
- DRORY, A. Perceived political climate and job attitudes. *Organization Studies*, v. 14, n. 1, p. 59-71, 1993.
- DRORY, A.; ROMM, T. Politics in organization and this perception within the organization. *Organization Studies*, v. 9, n. 2, p. 165-179, 1988.
- _____. The definition of organizational politics: a review. *Human Relations*, v. 43, p. 1133-1154, 1990.
- DRORY, A.; VIGODA-GADOT, E. Organizational politics and human resource management: a typology and the Israeli experience. *Human Resource Management Review*, v. 20, n. 3, p. 194-202, 2010.
- EDWARDS, B. D. et al. Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology: an International Review*, v. 57, n. 3, p. 441-465, 2008.

- EMMENDOERFER, M. L.; DOYLE, M. L. F. C. P. O ensino da disciplina de poder e política nas organizações como componente na formação do administrador. *E & G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 4, n. 8, p. 147-164, dez. 2004.
- FACHINELLI, A. C. *La culture stratégique brésilienne et les enjeux de l'information*. ELÉMENTS DE MÉTHODOLOGIE POUR LA FORMATION EN INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25., 2002, Salvador. *Anais...* São Paulo: Intercom 2002. CD-ROM.
- FEDOR, D.; MASLYN, J. Politics and political behavior: where else do we go from here? In: DAN-SEREAU, F.; YAMMARINO, F. J. (Org.). *Research in multilevel issues*. Oxford, UK: Elsevier Science, JAI Press, 2002. v. 1, p. 271-286.
- FEDOR, D. et al. The contribution of positive politics to the prediction of employee reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 38, p. 76-96, 2008.
- FERRIS, G. R.; JUDGE, T. A. Personnel/human resources management: a political influence perspective. *Journal of Management*, v. 17, n. 2, p. 447-488, 1991.
- FERRIS, G. R.; KACMAR, K. Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, v. 18, n. 1, 1992.
- FERRIS, G. R.; KING, T. R. Politics in human resources decisions: a walk on the dark side, *Organizational Dynamics*, v. 20, n. 2, p. 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*. Newbury Park, CA: Sage, 1989. p. 143-170.
- FERRIS, G. R. et al. Politics and control in organizations. In: LAWLER, E. J. et al. (Ed.). *Advances in group processes*. Greenwich, CT: JAI Press, 1993. v. 10, p. 83-111.
- _____. Reactions of diverse groups to politics in the workplace. *Journal of Management*, v. 22, p. 23-44, 1996a.
- _____. Perceptions of organizational politics: predictions, stress-related implications, and outcomes. *Human Relations*, v. 48, p. 49-82, 1996b.
- _____. Perceptions of organizational politics: theory and research directions. In: YAMMARINO, F. J.; DAN-SEREAU, F. *The many faces of multi-level issues*. Amsterdam: JAI, 2002. v. 1, p. 179-254.
- FROST, P. J. Power, politics and influence. In: JABLIN, F. et al. *Handbook of organizational communication*. Beverly Hills, CA: Sage, 1987.
- GANDZ, J.; MURRAY, V. The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, v. 23, p. 237-251, 1980.
- GILMORE, D. C. et al. Organizational politics and employee attendance. *Group Organization Management*, v. 21, p. 481-494, 1996.
- GOTSIS, G.; KORTEZI, Z. Ethical considerations in organizational politics: expanding the perspective. *Journal of Business Ethics*, v. 93, n. 4, p. 497-517, 2010.
- HAIR, J. et al. *Multivariate data analysis*. 5. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.
- 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*, v. 22, p. 135-144, 2007.
- HARRIS, K. J.; KACMAR, K. M. Easing the strain: the buffer role of supervisors in the perceptions of politics-strain relationship. *Journal of Occupation e Organizational Psychology*, v. 78, p. 337-354, 2005.

- HIRSCHMAN, A. O. *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970.
- HOCHWARTER, W.; THOMPSON, K. The moderating role of optimism on politics-outcomes relationships: a test of competing perspectives. *Human Relations*, v. 63, p. 1-24, 2010.
- HOCHWARTER, W.; WITT, L.; KACMAR, K. M. Perceptions of organizational politics as a moderator of the relationship between conscientiousness and job performance. *Journal of Applied Psychology*, v. 85, p. 472-478, 2000.
- HOCHWARTER, W. et al. The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychology*, v. 91, p. 482-489, 2006.
- _____. Non-linear politics perceptions – work outcome relationships: a three study, five sample investigation. *Journal of Management*, v. 36, p. 740-763, 2010.
- HOFSTEDE, G. The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, v. 14, 1983.
- INDARTONO, S.; CHUN-HIS VIVIAN, C. Moderating effects of tenure and gender on the relationship between perception of organizational politics and commitment and trust. *South Asian Journal of Management*, v. 18, n. 1, p. 7-36, 2011.
- JEX, S. M.; BEEHR, T. A. Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress. In: ROWLAND, K.; FERRIS, G. (Ed.). *Research in personnel and human resource management*. Stamford, CT: JAI Press, 1991. p. 311-365.
- JUSTA, M. G. E. G. *Alguns ousam chamá-lo de racional: um processo decisório na Secretaria Estadual da Saúde de São Paulo*. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)–Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2011.
- KACMAR, K. M.; BARON, R. A. Organizational politics: the state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. In: ROWLAND, K. M.; FERRIS, G. R. *Research in personnel and human resources management*. Greenwich, CT: JAI Press, 1999. v. 1, p. 1-39.
- KACMAR, K. M.; CARLSON, D. S. Further validation of the perceptions of politics scale (Pops): a multiple sample investigation. *Journal of Management*, v. 23, p. 627-658, 1997.
- KACMAR, K. M.; FERRIS, G. R. Perceptions of organizational politics scale (Pops): development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, v. 51, p. 193-205, 1991.
- KACMAR, K. M. et al. An examination of the perceptions of organizational politics model: replication and extension. *Human Relations*, v. 52, p. 383-416, 1999.
- _____. Fostering good citizenship through ethical leadership: exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, v. 96, n. 3, p. 633-642, 2011.
- LARWOOD, L. et al. Extending latent role and psychological contract theories to predict intent to turnover and politics in business organizations. *Group and Organization Management*, v. 23, n. 2, p. 100-123, 1998.
- LECK, J. D.; SAUNDERS, D. M. Hirschman's loyalty: attitude or behavior? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, v. 5, p. 219-229, 1992.
- LEPINE, J. A.; PODSAKOFF, N. P.; LEPINE, M. A. A meta-analytic test of the challenge stressor hindrance stressor framework: an explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, v. 48, p. 764-775, 2005.
- LEWIN, K. *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill, 1936.

- LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. (Org.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally College, 1976. p. 1297-1350.
- MASLYN, J.; FEDOR, D. Perceptions of politics: does measuring different foci matter? *Journal of Applied Psychology*, v. 84, p. 645-653, 1998.
- MAYES, B. T.; ALLEN, N. J. Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, v. 2, p. 672-678, 1977.
- MILLER, B. K.; RUTHERFORD, M. A.; KOLODINSKY, R. W. Perceptions of organizational politics: a meta analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology*, v. 22, n. 3, p. 202-222, 2008.
- MINTZBERG, H. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.
- MIRANDA, S. O tabu do poder e da política nos estudos organizacionais. *Revista de Administração UFSM*, Santa Maria, v. 2, n. 1, p. 490-501, maio/ago. 2009.
- NYE, L. G.; WITT, L. A. Dimensionality and construct validity of the perceptions of politics scale (Pops). *Educational and Psychological Measurement*, v. 53, p. 821-829, 1993.
- PEDROSO, J.; MASSUKADO-NAKATANI, M.; MUSSI, F. A relação entre o jeitinho brasileiro e o perfil empreendedor: possíveis interfaces no contexto da atividade empreendedora no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 100-130, 2009.
- PFEFFER, J. *Power in organizations*. Boston: Pittman, 1981.
- POON, J. M. L. Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, v. 18, n. 1/2, p. 138-155, 2003.
- RANDALL, M. L. et al. Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, v. 20, n. 2, p. 159-174, 1999.
- RENNÓ, L. R. Confiança interpessoal e comportamento político: microfundamentos da teoria do capital social na América Latina. *Opinião Pública*, Campinas, v. VII, n. 1, p. 33-59, maio 2001.
- ROSEN, C. C.; HARRIS, K. J.; KACMAR, K. M. The emotional implications of organizational politics: a process model. *Human Relations*, v. 62, n. 1, p. 27-57, Jan. 2009.
- 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*, v. 91, p. 211-220, 2006.
- SCHULER, R. S. Definition and conceptualization of stress in organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 25, p. 184-215, 1980.
- SILVA, C. F. *O poder nas organizações: um estudo preliminar a partir da percepção dos trabalhadores*. 2007. Dissertação (Mestrado em Psicologia)–Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007.
- TREADWAY, D. C. et al. Leader political skill and employee reactions. *Leadership Quarterly*, v. 15, p. 493-513, 2004.
- . The role of age in the perceptions of politics-job performance relationship: a constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, v. 90, p. 872, 2005.
- VALLE, M.; WITT, L. A. The moderating effect of teamwork perceptions on the organizational politics – job satisfaction relationship. *The Journal of Social Psychology*, v. 141, n. 3, p. 379-388, 2001.
- VIEIRA, C. A.; COSTA, F. L.; BARBOSA, L. O. O jeitinho brasileiro como um recurso de poder. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 16, abr./jun, 1982.

- 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*, v. 29, p. 185-210, 2000a.
- _____. Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, v. 57, n. 3, p. 326-347, 2000b.
- _____. Reactions to organizational politics: a cross-cultural examination in Israel and Britain. *Human Relations*, v. 54, p. 1483-1518, 2001.
- VIGODA-GADOT, E.; KAPUN, D. Perceptions of politics and perceived performance in public and private organizations: a test of one model across two sectors. *Policy and Politics*, v. 33, n. 2, p. 251-276, 2005.
- VIGODA-GADOT, E.; MEISLER, G. Emotions in management and the management of emotions: the impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees. *Public Administration Review*, v. 70, n. 1, p. 72-86, 2010.
- VIGODA-GADOT, E.; TALMUD, I. Organizational politics and job outcomes: the moderating effect of trust and social support. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 40, n. 11, p. 2829-2861, 2010.
- VIGODA-GADOT, E.; TALMUD, I.; PELED, A. Internal politics in academia: its nature and mediating effect on the relationship between social capital and work outcomes. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, v. 14, n. 1, p. 1-37, 2011.
- VIGODA-GADOT, E. et al. Politics and image in the organizational landscape: an empirical examination among public sector employees. *Journal of Managerial Psychology*, v. 18, p. 764-787, 2003.
- WEICK, K. E. Enactment and organizing. In: _____. *The social psychology of organizing*. New York: McGraw-Hill, 1979. p. 147-169.
- _____. Organizational redesign as improvisation. In: HUBER, G. P.; GLICK W. H. *Organizational change and redesign*. New York: Oxford University Press, 1993. p. 346-379.
- _____. Enacting an environment: the infrastructure of organizing. In: WESTWOOD, R.; CLEGG, S. (Ed.). *Debating organization. point-counterpoint in organization studies*. Oxford: Blackwell, 2003.
- WEISS, D. J. et al. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center, 1967.
- WITT, L. A. et al. Interactive effects of personality and organizational politics on contextual performance. *Journal of Organizational Behavior*, v. 23, n. 8, p. 911-926, 2002.