

Escala de percepção de política na organização: adaptação e validação para o contexto brasileiro.

Romulo Matos de Moraes

RESUMO

O objetivo deste estudo foi disponibilizar uma escala de Percepção de Política na Organização (PPO) adaptada e validada para o contexto brasileiro, a partir do original de Hochwarter, Kacmar, Perrewé e Johnson (2003). O instrumento visa captar comportamentos políticos envolvendo ações em benefício próprio e manobras de bastidores. A versão para o português passou por sucessivas traduções, visando equilibrar aspectos semânticos, culturais e conceituais. As amostras foram provenientes do setor público (N=137) e do setor privado (N=122). A validade de construto foi verificada por Análise Fatorial, com uso da técnica dos eixos-principais e Análise Fatorial Confirmatória. A escala adaptada mostrou-se de fácil entendimento e com estrutura e características psicométricas confiáveis para futuras aplicações nos dois segmentos pesquisados. A estatística descritiva apontou escores de PPO elevados em relação às investigações internacionais, além de uma presença mais acentuada no setor público. O produto desta pesquisa contribui academicamente com a disponibilização de um instrumento de medida para um cenário que, apesar de ser historicamente descrito como político, carece de abordagens quantitativas voltadas à política nas organizações. Como contribuição prática, a escala pode auxiliar em diagnósticos e ações gerenciais que considerem minimizar os efeitos negativos que a PPO traz ao mundo laboral.

Palavras-chave: Percepção de Política; Escala; Validação; Construto.

Perceptions of organizational politics scale: adaptation and validation for the Brazilian context.

ABSTRACT

This study aimed to provide a Perception of Organizational Politics (POP) Scale adapted and validated for the Brazilian context from the original of Hochwarter, Kacmar, Perrewé and Johnson (2003). The purpose of the instrument is to capture general political behavior involving actions in self-benefit and behind-the-scenes maneuvers. The Portuguese version has undergone successive translations and semantic, cultural and conceptual adaptations. The samples came from the public sector (N = 137) and from the private sector (N = 122). The construct validity was verified by Principal Axis method of factor extraction and Confirmatory Factor Analysis. The adapted scale proved to be easy to understand and with reliable structure and psychometric characteristics for future applications in the two researched segments. Preliminary descriptive statistics showed high perceptions of politics when compared to international studies, besides a more pronounced presence in the public sector. The product of this research contributes academically with the provision of an instrument of measurement for a scenario that, although historically described as political, lacks of quantitative approaches about organizational politics. As a practical contribution the scale may help in diagnoses and management actions that consider minimizing the negative effects that the POP brings to the working world.

Keywords: Perception of politics; Scale; Validation; Construct.

Recebido em: 25/03/2017
Aprovado em: 01/10/2017
Última modificação: 22/09/2017



Romulo Matos de Moraes ,

Departamento de Administração do
Instituto Federal do Espírito Santo -
IFES Campus de Alegre, Brasil.

romulomoraes@hotmail.com

Introdução

As instituições são permeadas por táticas políticas envolvendo conflitos, alianças e jogos (Mintzberg, 1985), aspectos estressores considerados recorrentes e culturalmente disseminados no Brasil, que implicam em resultantes negativas sobre a percepção que os funcionários têm da organização e de seus papéis (Duarte, 2006; Kacmar & Carlson, 1997; Mansur & Sobral, 2011). O termo *política*, aqui citado, difere da conotação ligada aos meios utilizados pelos políticos públicos para atingir seus resultados. Trata-se de um componente do dia a dia organizacional referente a ações, geralmente não validadas formalmente, direcionadas aos interesses próprios e que muitas vezes não consideram o bem-estar dos outros ou da organização (Kacmar & Baron, 1999).

Os primeiros estudos a respeito da presença da política no ambiente laboral consideram o fenômeno como uma característica constituinte das relações organizacionais, em que o uso do poder para influenciar, obter e garantir interesses é inerente à própria existência das instituições (Gandz & Murray, 1980; March, 1962; Mintzberg, 1985). A partir do final dos anos 70, importantes frentes de pesquisa foram iniciadas com o intuito de entender como os funcionários reagem ao perceber esse ambiente político (e.g., Schein, 1977; Tushman, 1977; Madison, Allen, Porter, Renwick & Mayes, 1980). Em estudos mais recentes constatou-se que a Percepção de Política na Organização (PPO) traz diversos resultados negativos, levando, por exemplo, a queda de desempenho, insatisfação no trabalho, frustração e aumento de *turnover* (Bedi & Schat, 2013; Huang & Chuang, 2003; Kacmar & Carlson, 1997; Rosen, Harris, & Kacmar, 2009; Vigoda, 2000).

Pesquisas anteriores tratam o cenário brasileiro como altamente afetado por comportamentos políticos, os considerando conhecidos e praticados em todos os níveis das organizações, públicas e privadas, muitas vezes associados a uma questão cultural, como o notório “jeitinho brasileiro” (Barbosa, 2006; Chu & Wood, 2008; Duarte, 2006; Mansur & Sobral, 2011). Entretanto, essa temática ainda é considerada um tabu no Brasil (Miranda, 2009) e, após consultas a bancos de dados indexados, a presente pesquisa identificou carência de estudos empíricos com abordagem quantitativa, o que justifica a relevância de ampliar este tipo de análise acerca da PPO neste contexto cultural, já que a grande maioria das investigações nesta área ocorreu na Europa e Estados Unidos (Bedi & Schat, 2013).

A partir desta discussão, a presente pesquisa objetivou adaptar e validar uma Escala de Percepção de Política na Organização para o Brasil (EPPO-Br). Optou-se pela escala de 6 itens de Hochwarter, Kacmar, Perrewé e Johnson (2003) em função de sua capacidade para captar especificamente comportamentos políticos negativos envolvendo ações em benefício próprio e manobras de bastidores. Considerou-se também sua flexibilidade para aplicação nos setores público e privado, uma vez que esses segmentos possuem motivações e realidades diferentes (Bysted & Jespersen, 2014).

Ao disponibilizar um instrumento de mensuração da PPO adaptado ao contexto brasileiro, espera-se contribuir para o avanço do conhecimento acerca de comportamentos políticos nas instituições brasileiras e subsidiar futuras pesquisas ligadas, por exemplo, ao comportamento organizacional,

com a possibilidade de inclusão dessa variável apontada como intrínseca aos relacionamentos do mundo laboral. Essa contribuição é importante na medida em que o cenário nacional, apesar de considerado altamente político, academicamente apresenta poucas investigações empírico-quantitativas voltadas à política nas organizações (Barbosa, 2006, Duarte, 2006; Mansur & Sobral, 2011; Miranda, 2009). Em termos práticos, mensurar a PPO pode auxiliar com insumos para a criação de estratégias de redesenho de práticas gerenciais que considerem a presença adjacente da política no ambiente de trabalho e, possivelmente, auxiliem a minimizar seus efeitos negativos.

A Percepção de Política nas Organizações

Recorrentemente, a natureza das empresas tem sido descrita como política, em que poucas decisões importantes são tomadas sem que as partes-chave protejam ou melhorem seus interesses (Kreutzer, Walter, & Cardinal, 2015). Assim, as organizações podem ser observadas como estruturas em que diversos procedimentos decisórios, definições de metas e estratégias são elaborados a partir desta premissa (Mayes & Allen, 1977; Mintzberg, 1985). Essa característica está vinculada a um antagonismo: ao mesmo tempo em que a política é reconhecida como inerente às organizações e necessária aos líderes de sucesso, entende-se que é um comportamento contraprodutivo, prejudicial às relações e contrário às normas formalmente aceitas (Bedi & Schat, 2013; Gandz & Murray, 1980; Mintzberg, 1985; Mcallister, Ellen, Perrewé, Ferris, & Hirsch, 2015).

A presença da política como um sistema de influência e poder inerente aos diversos tipos de instituições vem sendo investigada sob a ótica da percepção disfuncional que os funcionários têm do fenômeno e seus impactos negativos nas organizações (Drory, 1993; Kacmar & Ferris, 1991; Miller, Rutherford, & Kolodinsky, 2008). Diversas definições da política organizacional sob essa abordagem foram cunhadas por autores expoentes nos últimos 50 anos e suas perspectivas ilustram a forma como o fenômeno é percebido. A Figura 1 aponta de forma sintética algumas destas contribuições:

Autores	Definição
March (1962)	Tomada de decisões e definições de objetivos através de processos de barganha.
Mayes & Allen (1977)	Uso de táticas de influência para atingir objetivos não sancionados pela organização, ou uso de meios não sancionados para chegar a fins legítimos.
Mintzberg (1985)	Sistema de influência sectário, oneroso, tecnicamente ilegítimo que ocorre em detrimento das necessidades da organização na busca de interesses restritos.
Drory e Romm (1990)	Atitudes em benefício próprio, busca de atendimento de metas independentemente dos meios utilizados; uso de meios informais de influência para resolver demandas situacionais.
Pfeffer (1992)	Atividades direcionadas à aquisição, exercício ou uso do poder na organização para atingir resultados específicos.
Cropanzano <i>et al.</i> (1995)	Tentar influenciar os que detêm meios para promover ou proteger interesses próprios. Buscar recompensas, dentro da organização, através da influência social.
Kacmar & Carlson(1997); Ferris <i>et al.</i> (2007)	Atividade não sancionada, de autointeresse, geradora de conflitos e prejudicial à organização.

Figura 1. Definições de política organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da revisão teórica.

A multiplicidade de interesses, natural nas relações humanas, dá origem à política e alguns de seus fatores intrínsecos: conflitos, arranjos, alianças e negociações (Atinc, Darrat, Fuller, & Parker, 2010; Mintzberg, 1985). As estratégias informais articuladas nos bastidores podem resultar tanto em ganhos para a organização como na conquista de poder e benefícios pessoais específicos (Pfeffer, 1992; Poon, 2003).

O aprofundamento na análise dos processos intrapessoais dos efeitos da PPO apontou uma forte relação negativa com satisfação no trabalho e comprometimento afetivo, impactando, desta forma, restritivamente no desempenho de tarefas e na dedicação dos funcionários (Chang, Rosen, & Levy, 2009; Miller *et al.*, 2008; Mansur & Sobral, 2011). Outros efeitos relevantes identificados foram queda da moral, aumento da ansiedade e *stress*, fatores contraproducentes que evidentemente comprometem o resultado das organizações (Chang *et al.*, 2009; Ferris, Frink, Galang, Zhou, Kacmar, & Howard, 1996).

Mensurando a Percepção de Política na Organização

O desafio em captar a percepção do comportamento político nas organizações está ligado à ambiguidade, subjetividade e controvérsia do assunto (Drory & Romm, 1990; Miller *et al.*, 2008). Dependendo das experiências prévias de cada observador, metas pessoais de carreira, grupo do qual faz parte e até mesmo do gênero, um mesmo comportamento pode ser considerado político ou não (Ferris *et al.*, 1996; Kacmar *et al.*, 1999; Kacmar, Bachrach, Harris, & Zivnuska, 2011). O estudo da PPO parte da premissa de que aspectos atitudinais no local de trabalho são influenciados por percepções da realidade e não necessariamente da realidade por si só (Kacmar & Carlson, 1997; Bargal, 2006). No Brasil, a produção empírica com abordagem quantitativa sobre esta temática ainda permanece extremamente escassa, fato surpreendente em um cenário constantemente referido como *político* (Barbosa, 2006; Duarte, 2006).

Apesar de uma ampla concordância sobre os efeitos da política organizacional, desde a década de 60, apenas a partir dos anos 90 foram desenvolvidos instrumentos válidos de medida da PPO (Miller *et al.*, 2008). Um estudo meta-analítico de Bedi e Schat (2013) indica que as três medidas internacionalmente mais utilizadas em pesquisas sobre política nas organizações são: a de Kacmar e Ferris (1991), com 12 itens; sua versão revisada por Kacmar e Carlson (1997), com 15 itens e, por fim, a escala de Hochwarter *et al.* (2003), objeto deste estudo.

As escalas de Kacmar e Ferris (1991) e a de Kacmar e Carlson (1997) possuem três dimensões: “Comportamento Político Geral”, ligada a ações em benefício próprio e manobras de bastidores; “Concordância com o Poder” e permanência em zona de conforto, e a terceira, “Políticas de Remuneração e Promoção” que trata da influência da política nestes aspectos. A escala de Hochwarter *et al.* (2003) é unidimensional e, segundo seus autores, foi desenvolvida a partir dos pontos convergentes da literatura sobre o assunto: atitudes de promoção de interesses próprios a despeito do interesse da instituição, ações de bastidores visando influenciar decisões e uso de táticas

consideradas como ilegítimas pela maioria. Esta escala, apesar de possuir uma abordagem própria, apresenta aproximação conceitual com a dimensão “Comportamento Político Geral” dos trabalhos anteriores.

Não foi possível localizar, em periódicos indexados, o uso da escala de Hochwarter *et al.* (2003) em pesquisas em português do Brasil. Para esta verificação foram realizadas buscas no serviço de Biblioteca EBSCOhost, SciELO, Google Scholar e Portal de Periódicos CAPES/MEC. Para esse fim, os seguintes descritores foram utilizados (isoladamente e/ou conjugados): *Percepção de Política, Política Organizacional, Comportamentos políticos, Escala, Medida*. O período da busca abrangeu o período de 2003, data da criação da escala validada, até 2016.

A busca nos bancos de dados também contribuiu para verificar que, quanto aos outros dois trabalhos, apenas três referências foram identificadas em periódicos indexados. Pode-se destacar o estudo de Mansur e Sobral (2011) com amostras do setor privado (serviços e indústria) com a aplicação de uma versão reduzida da escala de Kacmar e Ferris (1991). Esta constatação evidencia a necessidade de instrumentos de medida de PPO adaptados e validados para o contexto nacional.

Procedimentos Metodológicos

Definição do Instrumento de Medida

A escala de Hochwarter *et al.* (2003), possui uma estrutura com 6 itens, cujos escores são obtidos a partir de uma escala de concordância de 5 pontos, variando de 1 (“Discordo totalmente”) a 5 (“Concordo totalmente”). Desta forma, o entrevistado assinala em que medida discorda ou concorda com a existência de cada um dos comportamentos apresentados. A variável latente PPO é obtida pela média aritmética dos itens da escala. O instrumento foi optado a partir de três características:

- Permite consolidar em um único fator os comportamentos políticos negativos, ou seja, ações que buscam a promoção dos interesses pessoais à custa dos objetivos organizacionais usando táticas percebidas pela maioria como ilegítimas.
- Suas assertivas são aplicáveis tanto ao setor público como ao privado, o que não ocorre com as outras duas escalas, pois incluem questões relativas à remuneração, fator que no Brasil é menos flexível para os servidores públicos em função do ordenamento jurídico possuir critérios específicos para este segmento. Uma escala bivalente permite estudos com amostras heterogêneas e ainda abordagens comparativas.
- Por fim, trata-se de uma escala curta, o que facilita sua aplicação em conjunto com outros construtos, sem que o número de questões total fique demasiadamente majorado, o que, em decorrência do escasso tempo dos respondentes, pode se configurar como uma vantagem na execução de projetos que contemplem a investigação de muitos fatores simultâneos. Além disso, no contexto

organizacional brasileiro, assuntos ligados à política tendem a ser um tabu (Miranda, 2009), assim, um número menor de questões pode minimizar uma possível carga negativa ou desinteresse aos respondentes de *surveys*.

Apesar dos pontos fortes anteriormente elencados, a EPPO-Br pode ser insuficiente para estudos que busquem um aprofundamento quanto a outras dimensões políticas que extrapolam o nível individual, como remuneração e promoção (Kacmar & Ferris, 1991; Kacmar & Carlson, 1997), já que seu foco é objetivamente a percepção das ações dos indivíduos no ambiente de trabalho e não a ação institucional.

Em pesquisas internacionais, a escala já foi aplicada no segmento público abrangendo o poder municipal, estadual e agências governamentais de forma geral (cf., por exemplo, Breaux, Munyon, Hochwarter, & Ferris, 2009; Brouer, Harris, & Kacmar, 2011; Kacmar *et al.*, 2011; Rosen *et al.*, 2009). Na iniciativa privada pode-se citar, por exemplo, sua aplicação junto a funcionários de ramos que abrangem indústria, serviços, saúde, além de funções gerenciais ou de manufatura (Hochwarter & Thompson, 2010; Thornton, Esper, & Autry, 2016). Nestes estudos, a variável PPO foi utilizada em diversas abordagens quantitativas com uso de estatísticas multivariadas, como regressões ou modelagem de equações estruturais.

Tradução

A tradução inicial do inglês para o português foi feita por um tradutor independente e qualificado. Com a primeira versão foi realizado um pré-teste com 16 alunos de um programa de mestrado em Administração, com o intuito de verificar o entendimento das afirmativas do questionário. A aplicação de testes piloto é de grande importância em projetos de pesquisa com coleta de dados, pois permite o aprimoramento dos planos de coleta, tanto em conteúdo quanto em procedimento (Yin, 2015).

Algumas observações pontuais dos respondentes e dos pesquisadores foram então encaminhadas a um segundo tradutor independente, que fez os ajustes necessários e também a tradução reversa para o inglês (retrotradução), objetivando comparar a tradução para o inglês com o instrumento original.

Concomitantemente, durante as etapas, alguns aspectos foram verificados, sob a supervisão do pesquisador: equivalência semântica (avaliação gramatical), adequação de expressões idiomáticas, equivalência cultural - com o objetivo de apurar a coerência entre os termos utilizados e o cenário a que se destina e, por fim, equivalência conceitual, pois os itens podem se equivaler semanticamente, mas devem também equivaler conceitualmente (Sperber, Devellis, & Boehlecke, 1994).

A estratégia adotada, com sucessivas traduções, pré-teste, e a junção da competência lingüística dos tradutores ao conhecimento proveniente dos estudos levantados acerca do tema, objetivou adequar o instrumento à proposta da adaptação e evitar uma versão muito literal caso se utilizasse apenas a tradução-retrotradução (Van de Vijver & Hambleton, 1996).

Características da Amostra e Técnica de Coleta de Dados

Duas amostras independentes foram utilizadas nesta validação. A primeira composta por servidores de uma instituição pública federal de ensino que oferta cursos técnicos, superiores de graduação e pós-graduação lato e stricto sensu. A segunda, apenas com respondentes provenientes do setor privado, é composta por Administradores registrados em um Conselho Regional de Administração (CRA). Neste caso, a maioria atua nas áreas de Administração Geral e Finanças, seguidos de Comercial e Recursos Humanos (serviço e indústria).

Foram entrevistados 137 servidores públicos, docentes e técnico-administrativos, a maioria do gênero feminino (58,2%), com tempo médio de atuação 12 anos, 79,9% com nível de escolaridade superior e destes, 98% possuem pós-graduação. A amostra da iniciativa privada contou com 122 respondentes de diversos ramos de atuação, 52,2 % do gênero masculino, tempo médio de empresa 7,2 anos, todos com curso superior e destes, 71% possuem pós-graduação.

A coleta de dados contou com o apoio das duas instituições. No setor público, o questionário foi encaminhado para o e-mail institucional dos entrevistados. Quanto ao setor privado, o CRA encaminhou em seu boletim eletrônico de notícias um convite para participar da pesquisa e disponibilizou no site da instituição o link para acessar o questionário. Neste processo, garantiu-se o anonimato dos sujeitos e optou-se por não levantar demasiadas informações pessoais ou identificação de departamento. Além dos princípios éticos, esta escolha fundamenta-se na necessidade de proteger o experimento de respostas tendenciosas a padrões socialmente desejáveis (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005), em especial devido às questões relacionadas à política, consideradas mais delicadas para os respondentes (Miranda, 2009). Espera-se que, ao perceber claramente o anonimato, os entrevistados sintam-se mais à vontade para participar, possivelmente propiciando à pesquisa respostas mais imparciais.

O instrumento de coleta foi analisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Ifes (CEP/Ifes) onde foi avaliado se os interesses dos participantes da pesquisa foram respeitados em sua integridade e dignidade, verificando assim se a pesquisa propõe um desenvolvimento dentro de padrões éticos científicos (Brasil, 2016). O CEP/Ifes é registrado na Comissão Nacional de Ética em Pesquisa do Ministério da Saúde (CONEP/CNS/MS).

■ Apresentação e Discussão dos Resultados

A confirmação da estrutura da EPPO-Br seguiu duas fases: primeiramente, antes de submeter o arquivo de dados à Análise Fatorial Confirmatória, foi realizada uma Análise Fatorial com a técnica dos Eixos-Principais visando adequar os dados ao modelo linear geral (Tabachnick, Fidell, & Osterlind, 2001) e verificar se no contexto deste estudo a retenção de itens permaneceria a mesma da escala original. A tabela 1 traz o resultado desse primeiro passo e apresenta, de forma segmentada por setor, as cargas fatoriais de cada item e os testes de adequação:

Tabela 1. Resultados da Fatoração de Eixo Principal

Item	Descrição	Setor Público Cargas	Setor Privado Cargas
PP01	Há muito comportamento em benefício próprio acontecendo.	0,821	0,797
PP02	As pessoas fazem o que é melhor para si, não o que é melhor para a instituição.	0,897	0,702
PP03	As pessoas gastam muito tempo explorando aqueles que podem ajudar.	0,697	0,738
PP04	As pessoas estão trabalhando nos bastidores a fim de garantirem seu espaço.	0,893	0,922
PP05	Muitos funcionários fazem manobras para se inserir em grupos.	0,699	0,894
PP06	As pessoas estão apunhalando umas às outras pelas costas para se destacarem.	0,660	0,734
Eigenvalue		3,69	3,86
% Variância explicada		61,43%	64,34%
Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,823	0,874
Teste de esfericidade de Bartlett (Sig.)		p < 0,001	p < 0,001
Fidedignidade: Coeficiente Alfa de Cronbach		0,789	0,812

Fonte: Dados da Pesquisa e Adaptação da escala de Hochwarter *et al.* (2003).

A medida de adequação das amostras verificada pelo Teste KMO foi superior a 0,80, considerado bastante satisfatório. O teste de esfericidade de Bartlett foi estatisticamente significativo nos dois grupos ($p < 0,001$), indicando que os dados são adequados à análise fatorial (Hair *et al.*, 2005).

Nas duas amostras os resultados identificaram apenas um fator, confirmando a estrutura unidimensional do instrumento original de Hochwarter *et al.* (2003). Nos dois casos o autovalor (*eigenvalue*) foi maior que 1, as cargas foram maiores que 0,50 e o percentual de variância explicada excedeu 60%, o que permite considerar que se tratam de parâmetros robustos, principalmente ao se medir percepções (Hair *et al.*, 2009). Os índices de fidedignidade apresentaram resultados satisfatórios com valores acima de 0,70 (Hair *et al.*, 2009). Ocorreram diferenças com relação à importância relativa das cargas, podendo-se destacar que no setor público o item PPO02 ligado a ações em benefício próprio obteve a carga mais elevada, o que no setor privado ocorreu com o item PPO04 relacionado a manobras de bastidores.

A próxima fase da validação foi avaliar os índices de ajuste do modelo por meio de Análise Fatorial Confirmatória (AFC) através de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), conforme recomendado por Bentler (1990). Assim, baseado na estrutura fatorial definida anteriormente, procedeu-se à AFC, utilizando o método de estimação por máxima verossimilhança (maximum-likelihood estimation). Para o teste de ajuste do modelo proposto foram analisados os seguintes índices: χ^2/df (qui-quadrado relativo), CFI (Comparative Fit Index); RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation); NFI (Normed Fit Index) e GFI (Goodness-of-Fit Index). A tabela 2 apresenta os resultados da AFC por setor e os critérios de ajustamento satisfatório, conforme as referências da literatura especializada sobre tais índices.

Tabela 2. Resultados da Análise Fatorial Confirmatória

Índice de Ajustamento	Valor obtido (Setor Público)	Valor obtido (Setor Privado)	Valor adequado de ajustamento	Referências para os valores de ajustamento
X ² /gl	1,007	2,12	< 3	Byrne (2010)
GFI	0,978	0,949	>0,90	Baumgartner & Hombur (1996); Loehlin (1998)
CFI	0,967	0,954	< 1	Bentler (1990)
NFI	0,974	0,959	>0,95	Byrne (2010)
RMSEA	0,007	0,042	≤ 0,08	Browne & Cudeck (1992)

Fonte: Dados da Pesquisa

Os índices encontrados na Tabela 2 comprovam a probabilidade de o modelo teórico se ajustar aos dados (X²/gl), e apontam uma boa proporção de variância-covariância explicada (GFI). Além disso, o índice de ajuste normalizado (NFI) indica independência entre as variáveis mensuradas, mesmo com uma amostra relativamente pequena, já que o índice de ajuste comparativo (CFI) apresentou-se dentro dos valores de ajustamento. Por fim, obteve-se um ótimo ajuste do modelo à população, uma vez que os valores RMSEA estão abaixo de 0,05 (Thompson, 2004).

Os resultados destes procedimentos apresentam fortes indícios de que a EPPO-Br possui características adequadas (validade de construto) para mensuração do conceito de Percepção de Política na Organização nas organizações brasileiras, seja no setor público ou na iniciativa privada.

Após a validação, procedeu-se uma análise de variância unidirecional (One-way ANOVA) para verificar se as diferenças entre as médias dos setores são estatisticamente significativas. Para todas as variáveis obteve-se um nível de significância elevado ($p < 0,001$), passando-se, assim, à estatística descritiva (Tabela 3):

Tabela 3. Estatística Descritiva

Variável / Descrição	Setor Público		Setor Privado	
	Média (M1)	Desvio Padrão (DP1)	Média (M2)	Desvio Padrão (DP2)
PP01 Há muito comportamento em benefício próprio acontecendo.	4,091	0,621	3,864	0,745
PP02 As pessoas fazem o que é melhor para si, não o que é melhor para a instituição.	4,227	0,789	3,880	0,864
PP03 As pessoas gastam muito tempo explorando aqueles que podem ajudar.	4,027	0,842	3,824	0,751
PP04 As pessoas estão trabalhando nos bastidores a fim de garantirem seu espaço.	4,220	0,742	3,760	0,742
PP05 Muitos funcionários fazem manobras para se inserir em grupos.	3,826	0,649	4,090	0,602
PP06 As pessoas estão apunhalando umas às outras pelas costas para se destacarem.	3,784	0,697	3,689	1,022
PPO Percepção de Política na Organização	4,029	0,662	3,851	0,691

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os dois setores apresentaram uma PPO alta ($M_1=4,029$ e $M_2=3,851$), considerando-se que o ponto máximo da escala é cinco. Os dados medidos, ao apresentarem pouca variação em torno da média, indicam um consenso quanto a essa percepção ($DP_1=0,662$ e $DP_2=0,691$) e reforçam estudos anteriores que a tratam como um fator inerente às instituições (Atinc *et al.*, 2010; Pfeffer, 1992; Parker, Dipboye, & Jackson, 1995).

No setor público, de forma geral, as médias obtidas nas questões foram mais elevadas do que as do setor privado, corroborando com a noção de que nas organizações burocráticas brasileiras os comportamentos políticos têm uma presença mais acentuada (Duarte, 2006). De fato, nesse segmento, ficou evidente uma maior percepção de que há muito comportamento ocorrendo em benefício próprio (PPO1) em detrimento da instituição (PPO2), a partir de manobras de bastidores, visando garantir espaço (PPO4). Um ambiente percebido desta forma está propício a relações conflituosas e tensão psicológica (Bedi & Schat, 2013; Miller *et al.*, 2008), além de gerar uma tendência a atitudes negligentes no trabalho (Mansur & Sobral, 2011). Níveis de PPO elevados podem se configurar em um obstáculo para que instituições públicas atendam a propostas como Administração Pública Gerencial e Governo Empreendedor (Secchi, 2009; Peci; Pieranti & Rodrigues, 2008), já que são modelos que demandam dedicação e propensão para atingir metas, fatores que emocionalmente podem ser afetados pela PPO (Perrewé, Rosen, & Maslach, 2012).

Em relação às variáveis observadas no setor privado, as questões referentes a ações de autobenefício que não consideram o melhor para a instituição também apresentaram escores altos, porém nesse caso houve uma maior percepção de manobras para inserção em grupos (PPO5). Neste cenário, pode-se obter como resultante uma interpretação, por parte dos funcionários, da existência de formação de grupos ilegítimos e de sectarismo. A PPO pode influenciar os profissionais na medida em que afeta a capacidade emocional de avaliação de si próprio e dos outros (Ahmad, Akhtar, Rahman, Imran, & Ain, 2017; Perrewé *et al.*, 2012).

Verifica-se, assim, uma PPO com média superior aos estudos de outros países tomados como referência no uso da escala. Como exemplos de área pública têm-se: agências governamentais, $M=2,46$ em Kacmar *et al.* (2011) e $M=2,32$ em Rosen *et al.* (2009); professores e funcionários de escolas, $M=3,04$ (James, 2005) e funcionários públicos efetivos (Breux *et al.*, 2009) com $M=3,41$. No caso da iniciativa privada pode-se citar $M=3,25$ (Hochwarter & Thompson, 2010) e $M=3,05$ (Thornton, Esper, & Autry, 2016), exemplos que abrangem serviços e indústria. Em adição, os desvios-padrão foram menores que nos estudos citados. Tem-se, assim, a indicação preliminar de uma PPO alta e disseminada nos cenários investigados.

Conclusões e Recomendações

O objetivo final desta investigação, realizada com duas amostras, uma proveniente do setor público e outra do setor privado, foi proceder à adaptação e validação de uma escala de Percepção de Política na Organização para o contexto brasileiro, criando-se assim a EPPO-Br. Os resultados indicaram

que o instrumento possui características psicométricas bastante satisfatórias para aplicação em ambos os setores pesquisados.

Conceitualmente, as assertivas da EPPO-Br tratam, com uma abordagem incisiva, de uma questão delicada: a percepção de táticas e comportamentos não sancionados, voltados a interesses próprios, em detrimento do bem-estar dos outros funcionários e sem um vínculo direto com os objetivos da organização. A escala mostrou-se de fácil execução e entendimento, o que propicia sua utilização em *surveys* compostas também por outros conceitos dos quais se pretenda identificar possíveis relações com a percepção de comportamentos políticos.

A estatística descritiva apresentou escores médios de PPO elevados em relação aos estudos internacionais, e uma presença mais marcante no setor público, o que inicialmente colabora com sustentação empírica ao entendimento amplamente disseminado de que no Brasil os comportamentos políticos permeiam a sociedade (Barbosa, 2006), especialmente as organizações burocráticas (Duarte, 2006). Nos dois segmentos investigados ocorreu uma alta percepção de ações em autobenefício que não consideram o bem da instituição, no setor privado houve mais ênfase em manobras para inserção em grupos e na área pública esse enfoque foi voltado à obtenção de espaço através de articulações de bastidores. Entretanto, trata-se de uma avaliação preliminar, ainda sem possibilidade de generalização, o que demanda novos estudos em diferentes regiões do país e em outros formatos de organização.

Com a disponibilização de uma escala sobre percepção de comportamentos políticos metodologicamente validada para o contexto nacional, assegura-se que os aspectos de medição são fidedignos, sem distorções para esta realidade sociocultural, e que se manteve a carga conceitual do estudo original, o que permite a comparação e troca de informações com a comunidade científica internacional. Em decorrência disto, espera-se que a EPPO-Br possa subsidiar a ampliação de pesquisas organizacionais que considerem o uso da variável PPO frente a fatores laborais como, por exemplo, desempenho, satisfação e engajamento. Por se tratar de um fenômeno com várias resultantes negativas para as organizações (Atinc *et al.*, 2010; Bedi & Schat, 2013), os resultados desse tipo de aplicação poderão fornecer insumos ao desenvolvimento de diagnósticos e estratégias de gestão direcionadas a minimizar tais implicações. Em um cenário historicamente afetado por comportamentos políticos, a investigação científica sobre essa temática abre a possibilidade de novas abordagens menos vinculadas ao senso comum e juízos de valor.

Diversas evidências empíricas apontam a realidade percebida como um dos mais importantes fatores determinantes de atitudes e comportamentos de funcionários (Atinc *et al.*, 2010; Breaux *et al.*, 2009). Desta forma, em um panorama fortemente percebido como politicamente influenciado, a adoção de regras melhor definidas e procedimentos transparentes pode propiciar uma visão mais clara do ambiente laboral e minimizar o desenvolvimento das resultantes negativas da política, como aumento de *turnover* e queda de desempenho.

Uma das limitações deste estudo está ligada à possibilidade de vies ao se lidar com as percepções humanas, já que estas naturalmente podem variar em função das vivências e circunstâncias de cada indivíduo (Zalkind & Costello, 1962). Outra limitação relaciona-se às amostras: no setor público, mesmo abrangendo cargos diversos, apenas um tipo de instituição foi pesquisado; no setor privado, apesar de abranger atividades mais heterogêneas, apenas profissionais com nível superior participaram da coleta, ficando uma lacuna de pesquisa quanto aos profissionais que não possuem tal formação.

Algumas direções podem ser sugeridas para estudos futuros: primeiramente o uso deste instrumento de medida para incluir a PPO como variável preditora ou mediadora em investigações ligadas a Comportamento Organizacional, através de Regressões ou em Modelagem de Equações Estruturais. Outra possibilidade é uma ampliação da escala com o acréscimo de dimensões ligadas a status ou posicionamento hierárquico. Por fim, uma vez que a arena política das organizações também impulsiona seus funcionários na busca de resultados (Eldor, 2017), é importante considerar que, de acordo com o desenho de pesquisa, a PPO também poderá gerar resultantes positivas, sugerindo assim estudos que, juntamente com a política organizacional, incluam questões como enfrentamento (*coping*) ou aceitação tácita.

Agradecimentos

À Comissão Editorial pelas recomendações iniciais na etapa do desk review; aos avaliadores externos que anonimamente colaboraram com sugestões e recomendações extremamente relevantes para a versão final deste estudo; à equipe de revisão e edição; às Instituições que cooperaram com o processo de coleta de dados.

Referências

- Ahmad, J., Akhtar, H. M. W., ur Rahman, H., Imran, R. M., & ul Ain, N. (2017). Effect of Diversified Model of Organizational Politics on Diversified Emotional Intelligence. *Journal of Basic and Applied Sciences*, 13, 375-385.
- Atinc, G., Darrat, M., Fuller, B., & Parker, B. W. (2010). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of theoretical antecedents. *Journal of Managerial Issues*, 494-513.
- Barbosa, L. (2006). *O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bargal, D. (2006). Personal and intellectual influences leading to Lewin's paradigm of action research Towards the 60th anniversary of Lewin's 'Action research and minority problems'(1946). *Action Research*, 4(4), 367-388.
- Baumgartner, H., & Hombur, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.

- Bedi, A., & Schat, A. C. (2013). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of its attitudinal, health, and behavioural consequences. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 54(4), 246-259.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological bulletin*, 107(2), 238-246.
- Brasil. Ministério da Educação. Instituto Federal do Espírito Santo, 2016. Disponível em < <http://cep.ifes.edu.br/Ler.aspx?t=Pagina&Pag=248> >. Recuperado em 15 ago. 2016.
- Breaux, D. M., Munyon, T. P., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2009). Politics as a moderator of the accountability—job satisfaction relationship: Evidence across three studies. *Journal of Management*, 35(2), 307-326.
- Brouer, R. L., Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2011). The moderating effects of political skill on the perceived politics—outcome relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 869-885.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230-258.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. New York: Routledge.
- Bysted, R., & Jespersen, K. R. (2014). Exploring managerial mechanisms that influence innovative work behaviour: Comparing private and public employees. *Public Management Review*, 16(2), 217-241.
- Chang, C. H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 779-801.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational behavior*, 159-180.
- Chu, R. A., & Wood Jr, T. (2008). Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 969-991.
- Drory, A. (1993). Perceived political climate and job attitudes. *Organization Studies*, 14(1), 59-71.
- Drory, A., & Romm, T. (1990). The definition of organizational politics: A review. *Human relations*, 43(11), 1133-1154.
- Duarte, F. (2006). Exploring the interpersonal transaction of the Brazilian jeitinho in bureaucratic contexts. *Organization*, 13(4), 509-527.
- Eldor, L. (2017). Looking on the Bright Side: The Positive Role of Organisational Politics in the Relationship between Employee Engagement and Performance at Work. *Applied Psychology*, 66(2), 233–259.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M., & Howard, J. L. (1996). Perceptions of organizational politics: Prediction, stress-related implications, and outcomes. *Human relations*, 49(2), 233-266.
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., & Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 195-206.

- Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23(2), 237-251.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Hochwarter, W. A., & Thompson, K. R. (2010). The moderating role of optimism on politics-outcomes relationships: A test of competing perspectives. *Human Relations*, 63(9), 1371-1394.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewe, P. L., & Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 438-456.
- Huang, I. C., Chuang, C. H. J., & Lin, H. C. (2003). The Role of Burnout in the Relationship between Perceptions off Organizational Politics and Turnover Intentions. *Public Personnel Management*, 32(4), 519-531.
- James, M. S. L. (2005). Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems. *Electronic Theses, Treatises and Dissertations*, paper 3639.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological measurement*, 51(1), 193-205.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of management*, 23(5), 627-658.
- Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S., & Anthony, W. P. (1999). An examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and extension. *Human relations*, 52(3), 383-416.
- Kacmar, K. M., & Baron, R. A. (1999). Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. In G. R. Ferris (Ed.). *Research in human resources management* (Vol. 17, pp. 1-39). Amsterdam: Elsevier Science.
- Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 633-642.
- Kim, J., & Mueller, C. (1978). *Factor analysis: Statistical methods and practical issues*. New York: Sage Publications.
- Kreutzer, M., Walter, J., & Cardinal, L. B. (2015). Organizational control as antidote to politics in the pursuit of strategic initiatives. *Strategic Management Journal*, 36(9), 1317-1337.
- Loehlin, J. C. (1998). *Latent variable models: An introduction to factor, path and structural analysis (3rd ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1980). Organizational politics: An exploration of managers' perceptions. *Human relations*, 33(2), 79-100.

- Mansur, J. A., & Sobral, F. J. B. D. A. (2011). Política na terra do “jeitinho”: consequências dos comportamentos políticos em organizações no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(6), 165-191.
- March, J. G. (1962). The business firm as a political coalition. *The Journal of politics*, 24(4), 662-678.
- Mayes, B. T., & Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of management review*, 2(4), 672-678.
- McAllister, C. P., Ellen, B. P., Perrewé, P. L., Ferris, G. R., & Hirsch, D. J. (2015). Checkmate: Using political skill to recognize and capitalize on opportunities in the ‘game’ of organizational life. *Business Horizons*, 58(1), 25-34.
- Miller, B. K., Rutherford, M. A., & Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 209-222.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of management studies*, 22(2), 133-154.
- Miranda, S. (2009). O tabu do poder e da política nos estudos organizacionais. *Revista de Administração da UFMS*, 2(1), 10-20.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1995). Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 21(5), 891-912.
- Peci, A., Pieranti, O. P., & Rodrigues, S. (2008). Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. *Organizações & Sociedade*, 15(46), 39-55.
- Perrewé, P. L., Rosen, C. C., & Maslach, C. (2012). Organizational Politics and Stress: The Development of a Process Model. In G. R. Ferris & D. C. Treadway (Ed.). *Politics in organizations: Theory and research considerations* (Vol. 1, pp. 213-249). Londres: Routledge.
- Poon, J. M. (2003). Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of managerial psychology*, 18(2), 138-155.
- Pfeffer, J. (1992). Understanding power in organizations. *California management review*, 34(2), 29-50.
- Rosen, C. C., Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2009). The emotional implications of organizational politics: A process model. *Human Relations*, 62(1), 27-57.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Rev. adm. pública*, 43(2), 347-369.
- Schein, V. E. (1977). Individual power and political behaviors in organizations: An inadequately explored reality. *Academy of management review*, 2(1), 64-72.
- Sperber, A. D., Devellis, R. F., & Boehlecke, B. (1994). Cross-cultural translation: methodology and validation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25(4), 501-524.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Osterlind, S. J. (2001). *Using multivariate statistics*. New York: Pearson.
- Thompson, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications*. Washington: American Psychological Association.

- Thornton, L. M., Esper, T. L., & Autry, C. W. (2016). Leader or Lobbyist? How Organizational Politics and Top Supply Chain Manager Political Skill Impacts Supply Chain Orientation and Internal Integration. *Journal of Supply Chain Management*, 52(4), 42-62.
- Tushman, M. L. (1977). A political approach to organizations: A review and rationale. *Academy of Management Review*, 2(2), 206-216.
- Van de Vijver, F., & Hambleton, R. K. (1996). Translating tests. *European psychologist*, 1(2), 89-99.
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57(3), 326-347.
- Zalkind, S. S., & Costello, T. W. (1962). Perception: Some recent research and implications for administration. *Administrative Science Quarterly*, 7(2), 218-235.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman editora.