

## Olhar os “bastidores” das organizações: Contribuições para a liderança política

Sandra Marisa Lopes Miranda<sup>1</sup>

Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa

Dadas as lacunas que a investigação do tema enforma, o presente trabalho de investigação propõe-se contribuir para o estudo da liderança política nas organizações, para o efeito foi construído um modelo teórico de análise integrativo que congrega um conjunto de variáveis, praticamente negligenciadas, e que dizem respeito aos antecedentes dos comportamentos políticos dos líderes (motivos de poder e maquiavelismo); aos comportamentos políticos dos líderes (suaves e duros); às implicações dos comportamentos políticos dos líderes nas atitudes que os colaboradores nutrem em relação às suas organizações de pertença (satisfação, empenhamento; confiança e cinismo organizacional); postulando-se, ainda, a interferência de variáveis mediadoras (habilidade política dos líderes) e variáveis moderadoras das relações aí desenhadas (reputação pessoal do líderes e clima político); operacionalizadas por via da aplicação de inquéritos por questionário a 992 sujeitos de proveniências organizacionais diversificadas.

*Palavras chave:* liderança, política, comportamentos políticos.

### 1. INTRODUÇÃO

Não existindo dúvidas de que a política é um facto inultrapassável e revelador da vida e da dinâmica organizacional e, mais particularmente, da actividade dos líderes, a literatura apresenta-a, no âmbito dos estudos organizacionais, como um dos tópicos mais carentes de informação, actualização e integração. Aliás, não deixa de ser curioso verificar que a frase proferida por Block, nos finais dos anos 80, é ainda hoje paradigmática do estado da arte:

“A política nas organizações é ainda hoje como o sexo nos anos 50, nós sabíamos que acontecia, mas ninguém queria falar disso. O mesmo acontece com a política, nós sabemos que está a acontecer nos nossos contextos de trabalho, mas ter alguma informação sobre isso está próxima do impossível” (Block, 1988: 5).

Igualmente surpreendentes são as solicitações, por exemplo, enunciadas por House e Adytia (1997) ou Ammeter *et al.*, (2006) procurando “acordar” a academia, e despertar o interesse acerca da compreensão de como o fenómeno da política se cruza com o da liderança organizacional. Dizemos surpreendente, por um lado, dado o acervo e a parafernália de investigação que, classicamente, a liderança organizacional tem

---

<sup>1</sup> Smiranda@escs.ipl.pt

concitado em seu redor, quase que parecendo ecoar o proferido por Thomas Carlyle, isto é, a história resume-se a uma expressão da combinação de muitas biografias sobre os líderes mundiais. Por outro lado, e longe de se tratar de uma questão puramente académica, porque num mundo cada vez mais turbulento e globalizado, profícuo em incertezas inusitadas oriundas de um, cada vez maior número de personagens, públicos e *stakeholders* que querem fazer valer os seus direitos e as suas vontades, que competem arduamente pelo seu pedaço de território, os líderes que queiram catapultar as suas organizações para o sucesso não se podem dar ao “luxo” de ter um olho cego para a dimensão política interna e externa que envolve os seus negócios. Afinal conforme Bader, já havia relatado da sua experiência enquanto CEO, dadas as características das organizações actuais, o comportamento político, a competição, e o conflito não podem ser vistos como sinistros, problemáticos, com contornos maquiavélicos. Para Buchanan e Badham (1999) esta *perda de inocência* é crucial já que aqueles que insistirem que o comportamento político é, invariavelmente, prejudicial e deve ser erradicado não conseguirão progredir em cenários de trabalho; ou então, aqueles que crêem que o envolvimento na trama política é pouco razoável, tornarão a experiência de liderar absurdamente frustrante, colhendo apenas o descontentamento, o cinismo, a insatisfação e o desinvestimento dos seus colaboradores e, por conseguinte, comprometerão os resultados organizacionais.

Trata-se, com efeito, de uma das áreas de investigação mais difíceis de conceptualização e operacionalização porque, por demasiado tempo, sujeita à métrica “musculada” do paradigma racionalista e ao espartilho sufocante e redutor, enunciado na célebre proposição de Burns (1961) que, de tantas vezes repetida, quase se tornou numa verdade universal: - o poder e a política são os últimos segredos sujos das organizações actuais! Felizmente, embora menos badalada, mas em nosso entender retratando de um modo muito mais fiel a realidade dos factos, a frase de Péricles foi, para nós, desde a fase inicial de concepção e feitura do presente trabalho de investigação, motivo de inspiração: - “não é porque tu não te interessas pela política que a política não se interessará por ti” (Péricles *in* Vigoda, 2003: 10).

Com isto pretendemos frisar, que ao procurarmos trilhar o caminho da liderança política nas organizações, é nossa determinação e convicção de que urge ultrapassar e reconhecer sem preconceitos e sem “puritanismo intelectual”, a esfera política das organizações, de que ela é uma das peças mais reveladoras do *puzzle* organizacional e dos processos de liderança, podendo encerrar um enorme potencial funcional e positivo.

Em função do exposto e norteados, sobretudo, pelas interrogações: Qual o perfil e as peculiaridades dos líderes políticos contemporâneos nas organizações? Qual o impacto da liderança política nas atitudes organizacionais dos colaboradores?, Que variáveis individuais e organizacionais podem actuar como agentes moderadores da relação entre os comportamentos políticos dos líderes e os efeitos que produzem nas atitudes organizacionais dos colaboradores?, foi levada a efeito uma investigação tendo como suporte um modelo teórico de análise integrativo (figura 1) que congrega um conjunto de variáveis, praticamente negligenciadas até à data, e que dizem respeito aos antecedentes dos comportamentos políticos do líderes (motivos de poder e maquiavelismo); aos comportamentos políticos dos líderes (táticas e comportamentos políticos suaves e duros); às consequências dos comportamentos políticos do líderes nas atitudes que os colaboradores nutrem em relação à organização (satisfação, empenhamento; confiança e cinismo organizacional); postulando-se, ainda, a interferência de variáveis mediadoras (habilidade política do líder) e variáveis moderadoras das relações aí desenhadas (reputação pessoal do líder e clima político); operacionalizadas por via da aplicação de inquéritos por questionário a 992 sujeitos de proveniências organizacionais diversificadas (organizações públicas, privadas e uma organização sem fins lucrativos).

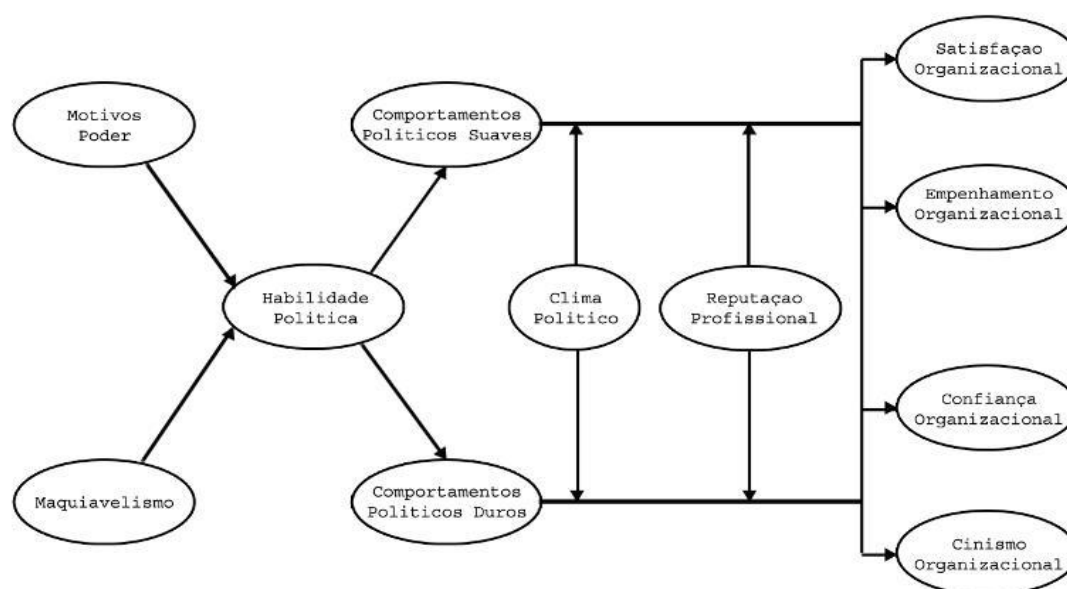


Figura 1. Modelo teórico de análise da liderança política nas organizações

## 2. MÉTODO

### 2.1. População e Amostra

O procedimento adoptado para a escolha da amostra foi antecedido pela delimitação da população da pesquisa: sujeitos (homens e mulheres), activos, inseridos em ambientes organizacionais nacionais, donde resultou uma amostra (não probabilística) de conveniência composta por 992 sujeitos de proveniências organizacionais diversificadas (organizações públicas n=438; privadas n=463; e uma organização sem fins lucrativos n=81).

### 2.2. O inquérito por questionário: medidas utilizadas

O instrumento desenvolve-se ao longo de duas sessões (A e B). Na *secção A*, são consideradas todas as variáveis respeitantes à caracterização do líder nas suas mais diversas vertentes – conforme consta no modelo teórico de análise (figura 1): *motivos de poder* (Rego e Carvalho, 2002); *maquiavelismo* (Christie e Geis, 1970); *habilidade política* (Ferris *et al.*, 2005); *táticas e comportamentos políticos: suaves e duros* (Yukl e Falbe, 1990) e *reputação pessoal*. Para responder a estas questões, foi solicitado aos colaboradores que se reportassem à sua chefia imediata, utilizando uma escala de Likert de 6 pontos (1. Discordo totalmente; 6. Concordo totalmente).

Na *secção B*, para além de serem direccionadas um conjunto de questões onde se procura perceber qual o clima político (Kacmar e Ferris, 1991) vigente na organização, procurando captar as implicações da actuação da liderança política, são minudências um conjunto de atitudes organizacionais que os subordinados nutrem em relação à organização onde estão inseridos, como é o caso da *satisfação* (Lima, Vala e Monteiro, 1995); do *empenhamento: afectivo, calculado, normativo* (Meyer e Allen, 1991); da *confiança: afectiva, cognitiva* (Cummings e Bromiley, 1996) e do *cinismo: pessimismo, atribuição individual, atribuição situacional* (Wanous, Reichers e Austin, 1994). Para responder a estas questões foi solicitado aos colaboradores que se reportassem à organização enquanto um todo, utilizando uma escala de Likert de 6 pontos (1. Discordo totalmente; 6. Concordo totalmente).

### 2.3. Procedimentos adoptados na recolha e análise dos dados

Os questionários foram aplicados entre Janeiro e Maio de 2007. Tratando-se de inquéritos auto-administrados, os questionários foram acompanhados de uma carta de apresentação, onde constava os objectivos do estudo, sendo dadas garantias de anonimato das respostas e confidencialidade dos dados.

Para verificar se o modelo teórico por nós esboçado traduzia a realidade em estudo, pela mão do programa estatístico *AMOS 7*, recorreu-se à aplicação dos modelos de equações estruturais (*Structural Equation Model- SEM*). Para avaliar a adequação do modelo o programa calcula o  $p$  associado ao valor de  $\chi^2$  em que a não significância indica a boa adequação do modelo (Bentler e Bonett, 1983). Para além desses, outros indicadores de adequação são a razão entre o valor do  $\chi^2$  e os graus de liberdade ( $\chi^2/df$ ), o *comparative Fit Index* – CFI, o *Goodness of Fit Index* – GFI, juntamente com o *Adjusted Goodness of Fit Index* – AGFI (Marsh, Hau e Wen, 2004), e o *Root Mean Square Error of Approximation* – RMSEA (Browne e Cudeck, 1993). O modelo será adequado se o CFI, o GFI e o AGFI forem superiores a 0,90 (Kline, 1994), se o RMSEA apresentar coeficiente inferior a 0,05 (Browne e Cudeck, 1993) ou ainda se o valor de AIC (*Information Criterion of Akaike*) não for próximo de zero. A estimação dos efeitos das relações hipotetizadas foi realizada com base na matriz de covariâncias entre as variáveis. Neste estudo, essa estimação foi realizada livremente através da Máxima Verossimilhança – *Maximum Likelihood*, este apresenta-se como o melhor método em estudos cuja distribuição das variáveis na população pode não ser normal. Para averiguar a significância e a presença das variáveis mediadoras e moderadoras existentes no modelo teórico de análise foi aplicado, respectivamente, o *teste de Sobel e a análise das Interações* (significativos em  $p < 0,005$ ) (Baron e Kenny, 1986; Muller, Judd e Yzerbyt, 2005).

## 3. RESULTADOS

### 3.1. Antecedentes dos comportamentos políticos dos líderes

Uma primeira leitura aos dados patentes do quadro 1, dá-nos conta que todos os caminhos postulados no modelo de análise apresentam pesos de regressão significativos (todos com um  $p < 0,000$ ). No que diz respeito ao estudo dos *caminhos* previstos no modelo teórico de análise, verifica-se que os antecedentes disposicionais: motivos de poder e maquiavelismo estabelecem com a habilidade política uma relação positiva e

significativamente muito semelhante ( $\beta= 0,33; z=3,62 p<0,00$ ;  $\beta= 0,39; z=8,68 p<0,001$ , respectivamente), indicando que quanto mais salientes forem os motivos de poder e os níveis de maquiavelismo dos líderes maior será a sua habilidade política. De igual, e indo ao encontro do teste das hipóteses 1a e 1b teoricamente formuladas, com valores  $\beta$  positivos que oscilam entre os 0,15 e 0,30 (tabela 1), constata-se que os motivos de poder e o maquiavelismo têm capacidade preditiva sobre as táticas e os comportamentos políticos – tanto na sua vertente suave, como na sua versão mais dura. Quer isto dizer que, com os motivos de poder, não obstante o efeito desta variável seja mais vincado junto das táticas e comportamentos políticos suaves ( $\beta= 0,32, z=6,27, p<0,001$ ), quanto mais saliente for o desejo e a necessidade dos líderes em influenciar e orientar os outros no trilho dos seus intentos, maior tendência terão para se envolverem na trama política. As evidências empíricas levam-nos assim, a confirmar a hipótese 1a: Os motivos de poder dos líderes relacionam-se positivamente com as táticas e comportamentos políticos de liderança.

Tabela 1. Pesos de regressão estandardizados, erro padrão, razão crítica e significância.

CAMINHOS		ESTIMATIVA ( $\beta$ )	ERRO PADRÃO	RAZÃO CRÍTICA	P
HP	<--- Pod	0,33	0,22	3,623	***
HP	<--- Maq	0,39	0,16	8,686	***
CPs	<--- HP	0,48	0,30	6,957	***
CPd	<--- HP	0,44	0,53	9,170	***
CPs	<--- Pod	0,32	0,27	6,275	***
CPd	<--- Pod	0,15	0,38	2,391	***
CPs	<--- Maq	0,24	0,30	13,565	***
CPd	<--- Maq	0,21	0,36	12,892	***
SO	<--- CPs	0,65	0,47	6,288	***
SO	<--- CPd	0,18	0,44	5,786	***
EOafec	<--- CPs	0,51	0,45	3,623	***
EOafec	<--- CPd	0,13	0,23	6,957	***
Eocalc	<--- CPs	0,26	0,28	9,170	***
Eocalc	<--- CPd	0,20	0,35	6,275	***
EOnorm	<--- CPs	0,28	0,32	5,591	***
EOnorm	<--- CPd	0,11	0,40	9,565	***
CFOafec	<--- CPs	0,24	0,34	7,792	***
CFOafec	<--- CPd	0,10	0,23	6,283	***
CFOcogn	<--- CPs	0,22	0,37	6,957	***
CFOcogn	<--- CPd	0,09	0,32	3,623	***
CNOpess	<--- CPs	-0,09	0,36	-10,606	***
CNOpess	<--- CPd	0,19	0,32	6,957	***
CNOind	<--- CPs	-0,05	0,36	-9,330	***
CNOind	<--- CPd	0,13	0,32	6,235	***
CNOsit	<--- CPs	0,08	0,33	5,371	***
CNOsit	<--- CPd	0,15	0,37	5,413	***

\*\*\* $p < 0,001$

Semelhantes ilações foram aferidas com o maquiavelismo enquanto antecedente das táticas e comportamento políticos de liderança. Neste caso, é com o *path* maquiavelismo e táticas e comportamentos políticos suaves que encontramos o  $\beta\epsilon\alpha$  padronizado mais forte ( $\beta=0,24$ ,  $z=12,9$ ,  $p<0,001$ ). Assim, os dados levam-nos a aduzir que mais maquiavelismo é fio condutor de um incremento em comportamento político. Em função do exposto a hipótese 1b é confirmada pelo presente estudo: o maquiavelismo dos líderes relaciona-se positivamente com as táticas e comportamentos políticos de liderança.

### **3.2. A mediação: o papel da habilidade política**

Para testarmos as hipóteses 2a, 2b, de que a relação entre os motivos de poder e as táticas e os comportamentos políticos (versão suaves e duros) manifestadas pelos líderes é mediada pela habilidade política, e para testarmos as hipóteses 2c e 2d, de que relação entre o maquiavelismo e as táticas e os comportamentos políticos (versão suaves e duros) manifestadas pelos líderes é mediada pela habilidade política, seguimos os procedimentos comumente recomendados para a análise de mediação com modelos de equações estruturais (Kenny e Judd, 1984).

Em primeiro lugar, como podemos verificar pela leitura da quadro 1, as relações entre os motivos de poder e a habilidade política ( $\beta=0,33$ ;  $p<0,001$ ), e entre o maquiavelismo e a habilidade política ( $\beta=0,39$ ;  $p<0,001$ ) são relativamente fortes e significativas, sublinhando que maiores motivos de poder implicam maior habilidade política e, no mesmo sentido, maior maquiavelismo conduz a maior habilidade política. Em segundo lugar, e dando seguimento ao processo, os efeitos da habilidade política nas táticas e comportamentos políticos suaves ( $\beta=0,48$   $p<0,001$ ) e nas táticas e comportamentos políticos duros ( $\beta=0,44$ ;  $p<0,001$ ) são, igualmente, moderadamente fortes e significativos.

Em terceiro lugar e de maior importância para o teste das mediações, a análise da decomposição dos efeitos dos motivos de poder nas táticas e comportamentos políticos suaves; dos motivos de poder nas táticas e comportamentos políticos duros; tal como do maquiavelismo nas táticas e comportamentos políticos suaves; e do maquiavelismo nas táticas e comportamentos políticos duros indicam que, em todos os casos, a

habilidade política ( $z_{Sobel} = 39,10, p < 0,001$ ;  $z_{Sobel} = 47,43, p < 0,001$ ;  $z_{Sobel} = 27,62, p < 0,001$ ;  $z_{Sobel} = 18,67, p < 0,001$ ; respectivamente) medeia estas relações, sendo este efeito mais fortemente mediado nos dois primeiros casos, ou seja, referimo-nos à mediação que a habilidade política efectua: entre os motivos de poder e as táticas e os comportamentos políticos suaves ( $\beta_{\text{Efeito Mediado}} = 0,16$ ); e as táticas e comportamentos políticos duros ( $\beta_{\text{Efeito Mediado}} = 0,11$ ). Os resultados alcançados com o preditor maquiavelismo são os seguintes: para as táticas e comportamentos políticos suaves o  $\beta_{\text{Efeito Mediado}}$  é igual a 0,06, por seu turno, para as táticas e comportamentos políticos duros o  $\beta_{\text{Efeito Mediado}}$  situa-se nos 0,03. Em função dos resultados postos em evidência confirmam-se as hipóteses: 2a, 2b, 2c e 2d, respectivamente: A habilidade política dos líderes medeia a relação entre os motivos de poder e as táticas e comportamentos políticos suaves manifestados pelos líderes; A habilidade política dos líderes medeia a relação entre os motivos de poder e as táticas e comportamentos políticos duros manifestados pelos líderes; A habilidade política dos líderes medeia a relação entre o maquiavelismo e as táticas e comportamentos políticos suaves manifestados pelos líderes; A habilidade política dos líderes medeia a relação entre o maquiavelismo e as táticas e comportamentos políticos duros manifestadas pelos líderes.

### 3.3. Implicações dos comportamentos políticos de liderança nas atitudes organizacionais

Tendo em conta que as atitudes organizacionais em estudo dizem respeito à satisfação organizacional, ao empenhamento organizacional, à confiança organizacional e ao cinismo organizacional, os dados patentes na tabela 1 mostram que, em termos globais, e com excepção do cinismo organizacional, a totalidade das táticas e dos comportamentos políticos presentes no modelo de análise associam-se positiva e significativamente com as referidas atitudes organizacionais. Em todo o caso, o valor mais elevado de  $\beta$  encontra-se adstrito ao *caminho*: táticas e comportamentos políticos suaves  $\rightarrow$  satisfação organizacional ( $\beta = 0,65, z = 6,29, p < 0,001$ ). Em oposição, o valor positivo menos saliente descreve o trilha traçado entre as táticas e os comportamentos políticos *duros* e as versões afectiva ( $\beta = 0,09, z = 3,62, p < 0,001$ ) e cognitiva da confiança organizacional ( $\beta = 0,10, z = 6,28, p < 0,001$ ). De resto, uma tendência que se protela ao longo da presente análise tem a ver com o facto constatado de que é a dimensão dura e

“musculada” dos comportamentos políticos que dá um contributo menos vincado e saliente para as atitudes (com excepção do cinismo organizacional) que os colaboradores nutrem relação às suas organizações de pertença.

Com a satisfação organizacional isso é particularmente visível. Os dados postos em evidência mostram um peso de 0,65 com as táticas e os comportamentos suaves, ao passo que ele decresce consideravelmente com as táticas e comportamentos políticos duros ( $\beta = 0,18; z = 5,79, p < 0,001$ ). Neste sentido, confirma-se a hipótese 3a: As táticas e comportamentos políticos suaves (em contraposição às táticas e comportamentos políticos duros) dos líderes têm um impacto mais positivo na satisfação organizacional dos colaboradores.

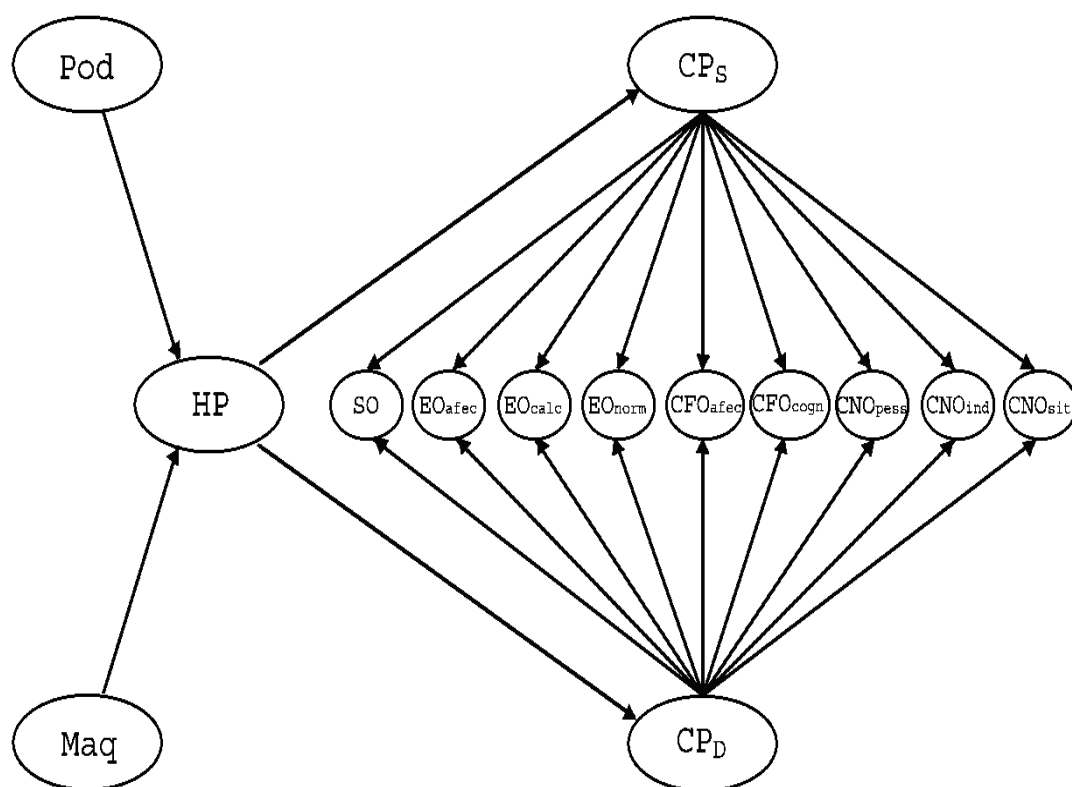


Figura 2. As implicações dos comportamentos políticos de liderança nas atitudes dos colaboradores.

No que diz respeito ao caminho delineado entre as táticas e os comportamentos políticos manifestados pelos líderes e a implicação organizacional dos colaboradores, são dignas de realce as seguintes ilações: em termos globais, o valor de  $\beta$  mais elevado (0,51,  $z=3,63$ ,  $p<0,001$ ) reside junto da faceta afectiva do empenhamento, seguido da versão normativa ( $\beta=0,28$ ,  $z=5,59$ ,  $p<0,001$ ) e, por fim, da versão instrumental ( $\beta=0,26$ ,  $z=9,17$ ,  $p<0,001$ ) – todos estes resultados estão atinentes à vertente suave dos comportamentos políticos. Por seu turno, quando investigamos o impacto da acção politicamente *hard* do líder coligimos que, genericamente, os pesos tendem a decrescer, particularmente no que diz respeito ao empenhamento afectivo ( $\beta=0,13$ ,  $z=6,96$ ,  $p<0,001$ ) e ao empenhamento moral ( $\beta=0,11$ ,  $z=9,57$ ,  $p<0,001$ ), não se registando grandes alterações no concernente à sua dimensão calculada ( $\beta=0,20$ ,  $z=6,28$ ,  $p<0,001$ ). O exposto leva-nos a confirmar a hipótese 3b: As táticas e comportamentos políticos suaves (em contraposição às táticas e comportamentos políticos duros) dos líderes têm um impacto mais positivo no empenhamento organizacional dos colaboradores.

Tal como com o empenhamento organizacional, o mesmo exercício foi efectuado com a confiança organizacional. Verifica-se que a totalidade das táticas e comportamentos políticos presentes no modelo de análise estabelecem com as duas categorias de confiança organizacional uma relação positiva tornando-se mais vincada a relação entre os comportamentos políticos suaves e a confiança afectiva ( $\beta=0,24$ ,  $z=7,79$ ,  $p<0,001$ ). Por oposição, o valor de  $\beta$  menos forte foi aferido com o caminho traçado entre os comportamentos políticos *duros* e a confiança cognitiva ( $\beta=0,09$ ,  $z=3,62$ ,  $p<0,001$ ). Os dados postos em evidência permitem-nos confirmar a hipótese 3c: As táticas e comportamentos políticos suaves (em contraposição às táticas e comportamentos políticos duros) dos líderes têm um impacto mais positivo na confiança organizacional dos colaboradores.

Finalmente, os dados aferidos junto do cinismo organizacional dão-nos conta das seguintes particularidades. Conforme está patente no quadro 1, se compararmos os valores de  $\beta$  traçados para os caminhos: comportamentos políticos suaves ---► pessimismo ( $\beta=-0,09$ ,  $z=-10,61$ ,  $p<0,001$ ) e comportamentos políticos *duros*---► pessimismo ( $\beta=0,19$ ,  $z=6,96$ ,  $p<0,001$ ) encontramos dissemelhanças assaz interessantes. No primeiro caso, estamos perante uma associação negativa implicando que a versão organizacionalmente legitimada dos comportamentos políticos tende a diminuir o pessimismo dos colaboradores. Contrariamente, no segundo caso, a aposta na versão

“musculada” e dura dos comportamentos políticos implica um acréscimo em termos de profetização pessimista em relação às propostas e intentos de mudança organizacional.

O cenário anteriormente traçado replica-se com a análise dos caminhos: comportamentos políticos suaves --> atribuição individual ( $\beta = -0,05$ ,  $z = -9,33$ ,  $p < 0,001$ ) e comportamentos políticos *duros* --> atribuição individual ( $\beta = 0,13$ ,  $z = 6,24$ ,  $p < 0,001$ ). Verifica-se, uma vez mais, que um maior cinismo organizacional está acoplado aos comportamentos políticos *duros*. Dito de outro modo, mais comportamentos políticos suaves da parte dos líderes originam uma diminuição da atribuição das responsabilidades dos problemas organizacionais aos sujeitos directamente envolvidos na implementação de tais projectos, ao passo que o oposto ocorre quando as chefias optam por enveredar por comportamentos e práticas socialmente menos aceitáveis.

Resultados distintos foram encontrados com o estudo dos percursos: comportamentos políticos --> atribuição externa, significando que, não obstante globalmente, os comportamentos políticos dos líderes contribuem para um acréscimo em termos de atribuição dos fracassos e ineficácia organizacional a eventos situacionais é, novamente, a versão não organizacionalmente legitimada da acção política dos líderes ( $\beta = 0,15$ ,  $z = 5,41$ ,  $p < 0,001$ ) que demonstra uma maior capacidade preditiva. O exposto conduz-nos no sentido da confirmação da hipótese 3d: As táticas e comportamentos políticos duros (em contraposição às táticas e comportamentos políticos suaves) dos líderes têm um impacto mais forte no cinismo organizacional dos colaboradores.

### **3.4. As moderações: o papel da reputação pessoal dos líderes e do clima político organizacional**

Por fim, para testarmos a validade das hipóteses de que a reputação pessoal e o clima político são agentes moderadores da relação entre as táticas e os comportamentos políticos e as diferentes atitudes organizacionais consideradas no presente modelo de análise seguimos os procedimentos estritamente recomendados para a análise da moderação (Baron e Kenny, 1986). Assim, e posicionando a reputação pessoal no papel de variável moderadora da relação que as táticas e comportamentos políticos suaves estabelecem com a satisfação organizacional, o empenhamento organizacional, a confiança organizacional e o cinismo organizacional, focando sobre os termos da interacção (táticas e comportamentos políticos suaves\*reputação pessoal) coligimos a

presença de um efeito significativo apenas sobre o cinismo organizacional: na sua vertente atribuição individual ( $p=0,001$ ).

A interpretação dos termos da interacção dá-nos conta que quando a reputação pessoal do líder é baixa, a relação entre os comportamentos políticos suaves e o cinismo: atribuição individual é positiva e significativa ( $\beta = 0,18$ ,  $t= 2,33$ ,  $p < 0,005$ ), indicando que, mais comportamentos políticos suaves conduzem a um maior cinismo: atribuição individual. Por outro lado, quando a reputação do líder é elevada, a relação entre os comportamentos políticos suaves e o cinismo: atribuição individual é negativa e significativa ( $\beta = -0,22$ ,  $t = -6,42$ ,  $p < 0,001$ ). Neste caso, quanto maior é o comportamento político suave menor é o cinismo.

Se alterarmos os termos da interacção para: táticas e comportamentos políticos duros\*reputação pessoal, verificamos que o panorama estatístico também se modifica, sendo significativo apenas para o cinismo organizacional: versão pessimismo ( $p=0,001$ ).

Quando a reputação pessoal do líder é baixa, a relação entre os comportamentos políticos duros e o cinismo: pessimismo é positiva e bastante significativa ( $\beta= 0,67$ ,  $t= 19,39$ ,  $p < 0,005$ ), indicando que, mais comportamentos políticos duros conduzem a um maior cinismo. Por outro lado, quando a reputação do líder é elevada, a relação entre os comportamentos político duros e o cinismo: pessimismo é negativa e significativa ( $\beta= -0,86$ ,  $t = -24,89$ ,  $p < 0,001$ ). Neste caso, quanto maior é o comportamento político duro menor é o cinismo. Os dados postos em evidência permitem-nos confirmar a hipótese de trabalho 4h e a hipótese 4p, respectivamente: A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e o cinismo organizacional: atribuição individual; A reputação pessoal dos líderes modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos duros e o cinismo organizacional: pessimismo.

As hipóteses 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 4f, 4g, 4i, 4j, 4k, 4l, 4m, 4n, 4o, 4q e 4r, não foram confirmadas pelo presente estudo.

O estudo do efeito moderador do clima político sobre as táticas e comportamentos políticos suaves e as diferentes atitudes organizacionais presentes no modelo de teórico análise, mostram que os termos da interacção (táticas e

comportamentos políticos suaves\*clima político) são significativos apenas quando a variável dependente é dimensão afectiva do empenhamento organizacional ( $p=0,000$ ).

Deste modo, coligimos que quando o clima político é baixo, a relação entre os comportamentos políticos suaves e o empenhamento afectivo é positiva e significativa ( $\beta= 0,32$ ,  $t= 5,59$ ,  $p < 0,000$ ), indicando que mais comportamentos políticos suaves conduzem a um maior empenhamento afectivo. Por outro lado, quando o clima político é elevado, a relação entre os comportamentos político suaves e o empenhamento afectivo é negativa e significativa ( $\beta= -0,14$ ,  $t = -2,35$ ,  $p < 0,005$ ). Neste caso, quanto maior é o comportamento político suave menor é o vínculo afectivo que une os sujeitos à organização de pertença.

Se alterarmos os termos da interacção multiplicando a versão dura dos comportamentos políticos com o clima político concluímos que os termos da interacção não são estatisticamente significativos para nenhuma das relações postuladas. Os dados postos em evidência permitem-nos confirmar a hipótese de trabalho 5b: O clima político organizacional modera a relação entre as táticas e comportamentos políticos suaves e o empenhamento organizacional: afectivo. As hipóteses 5a, 5b, 5c, 5d, 5e, 5f, 5g, 5h, 5i, 5j, 5k, 5l, 5m, 5n, 5o, 5q e 5r não foram confirmadas pelo presente estudo.

### 3.5. Avaliação do modelo: *Goodness of fit*

Todos os índices de ajustamento atendem às recomendações necessárias para que aceitemos a hipótese nula de que a matriz de covariância implicada pelo modelo não é diferente da matriz de covariância observada:  $\chi^2(9, 33038) = 266,49$ ,  $p < 0,001$ ; CFI = 1,00; GFI = 1,00; AGFI = 0,99; RMSEA = 0,03; AIC = 304,49.

## 4. CONCLUSÕES

Em jeito de súpula, a evidência dos factos expostos e discutidos na presente dissertação, apresenta-nos um líder político contemporâneo que tem vontade, motivação e habilidade para jogar o jogo do poder e da política nas organizações; que está atento à paisagem política e aos interesses diversos que atravessam a organização e os seus actores; que é, capaz de construir e partilhar significados mas que, de um modo

assertivo e com o fito de agarrar as oportunidades que se lhe apresentam e, assim, assegurar resultados vantajosos para o seu grupo de trabalho, sabe e está consciente de que dos “fracos não reza a história”, e que o actual contexto organizacional não se compadece com isso. Quer isto dizer que a fluidez, a imprevisibilidade e a elevada velocidade do contexto organizacional abriu um largo caminho à actividade política, e que quem se recuse a jogar o jogo do poder e da política, irremediavelmente, fracassará. É por isso que acreditamos que, em função do nível de compreensão atingido, o poder e a política não são os últimos segredos sujos das organizações contemporâneas, mas antes o segredo do êxito, tanto dos indivíduos como das organizações. Há poder e política envolvida nas organizações e a menos que queiramos assumir o papel de avestruz todos, sem excepção, somos jogadores e todos, inevitavelmente, “estamos expostos ao processo de dar e receber” (Appelbaum e Hughes, 1998: 86)!

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A. & Ferris, G. R. (2002). Toward a political theory of leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 751-796.
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A. & Ferris, G. R. (2004a). The Leadership Quarterly special issue on political perspectives. *Leadership Quarterly*, 15(4), 433-437.
- Ammeter, A., Douglas, C., Ferris, G. R. & Goka, H. (2004b). A social relationship of trust and accountability in organizations. *Human Resource Management Review*, 14, 47-65.
- Appelbaum, S. & Hughes, B. (1998). Ingratiation as a political tactic. *Management Decision*, 36, 85-95.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, M. B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. London: Free Press.
- Bentler, P. M. & Bonett, D. G. (1982). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Block, P. (1987). *The empowered manager: Positive skills at work*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen e J. S. Long (Orgs.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Thousand Oaks, California: Sage.
- Buchanan, D. A. & Badham, R. (1999). *Power, politics and organization change: Winning the turf game*. London: Sage.
- Burns, T. (1961). Micropolitics: Mechanisms of institutional change. *Administrative Science Quarterly*, 6(3), 257 – 281.
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*, NY: Academic Press.
- Christiansen, N., Villanova, P. & Mikulay, S. (1997). Political influence compatibility : fitting the person to the climate. *Journal of Organizational Behaviour*, 18(6), 709-730.
- Cummings, L. L. e Bromiley (1996). The organizational trust inventory (OTI) - Development and validation. In Kramer, R. M. e Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 302-330). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ferris, G. L., Blass, F. R., Douglas, C., Kolodinsky, R. W. & Treadway, D. C. (2003). Personal reputation in organizations. In J. Greenberg, (Ed.). *Organizational behavior: The state of the science*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ferris, G.R., Davidson, S. L. & Perrewé, P.L. (2005). *Political skill at work: Impact on work effectiveness*. CA: Davis-Blake.
- Fombrum, C. e Van Riel, C. (2004). *Fame and fortune: how successful companies build winning reputations*. NY: Prentice Hall.
- House, R. J. & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woyke, J. (1991). Personality and charisma in the U. S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.
- Kacmar, M. K & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics Scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193-205.
- Kenny, D. A., & Judd, C. M. (1984). Estimating the nonlinear and interactive effects of latent variables. *Psychological Bulletin*, 96(1), 201-210.
- Marsh, H. W., Hau, K. T., & Wen, Z. (2004). In search of golden rules: Comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers

- in overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) findings. *Structural Equation Modeling*, 11(3), 320-341.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three component conceptualisation of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- McClelland, D. (1987). *Human motivation*. Glenview: Foresman.
- Muller, D., Judd, C. e Yzerbyt, V. (2005). When Moderation Is Mediated and Mediation Is Moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 852–863.
- Lima, M. L., Vala, J. & Monteiro, M. B. (1995). A satisfação organizacional: Confronto de Modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro e M. L. Lima (Eds.). *Psicologia social das organizações: Estudos em empresas portuguesas* (pp. 89-98). Oeiras: Celta.
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1979). *Effective evaluation*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Mintzberg, H . (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rego, A. & Carvalho, T. (2002). Os motivos de sucesso, afiliação e poder: Evidência confirmatória do constructo. *Psicologia: Teoria e consulta*, 18, 17-26.
- Reto, L. & Lopes, A. (1989/1990). Liderança política-personalidades, conjuntura e representações. *Revista de Gestão*, 7, 13-17.
- Sussman, G., Daynes, B.W. & West, J. (2004). *American politics and the environment*, NY: Sholl & Library.
- Wanous, J., Reichers, A., & Austin, J. (1994). Organizational cynicism: An initial study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 269-273.
- Winter, D. G. (1998). A motivational analysis of the Clinton first term and the 1996 presidential campaign. *Leadership Quarterly*, 9, 367-376.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. 4<sup>th</sup> Edition New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. 6<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. & Falbe, C.M. (1991). Importance of difference power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 416-423.
- Vigoda, E. (2003). *Developments in organizational politics*. NY: EEE.
- Zanzi, A., & O'Neill, R. M. (2001). Sanctioned versus non-sanctioned political tactics. *Journal of Managerial Issues*, 13, 245-262.