

Artigo de Pesquisa

# Gestores, Engajamento e Comportamentos Políticos: Uma Relação Não Linear

## Managers, Engagement and Political Behaviors: A Nonlinear Relationship



Romulo Matos de Moraes<sup>1</sup>  
Aridelmo José Campanharo Teixeira<sup>2</sup>

### RESUMO

**Contexto:** normalmente ligados aos centros de poder e tomada de decisão, os gestores encontram-se mais próximos aos efeitos da Percepção de Política nas Organizações, um fenômeno considerado contraproducente, porém inerente à própria existência das instituições. **Objetivo:** este estudo investiga como gestores de diversas empresas, com diferentes níveis de Engajamento no Trabalho encaram a presença de comportamentos políticos em suas organizações. **Método:** dados de uma *survey* com 1498 gestores foram submetidos a análise de *clusters*; regressões múltiplas lineares e não lineares subsidiaram testes de hipóteses. **Resultados:** na maioria dos casos analisados, a resiliência, o envolvimento e a concentração mitigaram a percepção de comportamentos políticos na organização. Entretanto, constatou-se uma quebra de paradigma entre os altamente engajados: o Engajamento impactou no aumento da Percepção de Política. **Conclusões:** Engajamento no Trabalho e Percepção de Política na Organização relacionam-se de forma curvilínea, indicando que não são necessariamente antagônicos. O estudo indica que gestores emocionalmente e cognitivamente estruturados tendem a aumentar seu engajamento mesmo diante de uma elevada percepção de um ambiente político, revelando uma perspectiva positiva às práticas de gestão: fomentar um maior entendimento e conexão com o ambiente organizacional possivelmente trará resultados mais eficazes do que tentativas de coibir ou negligenciar os comportamentos políticos.

**Palavras-chave:** engajamento no trabalho; percepção de política na organização; comportamento organizacional; relacionamento não linear.

**Classificação JEL:** D72, G32, C2.

<sup>1</sup> Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, Alegre, ES, Brasil.

<sup>2</sup> FUCEPE Business School, Vitória, ES, Brasil.

### ABSTRACT

**Context:** usually linked to power and decision making, managers are much closer to the effects of the Perceptions of Organizational Politics, a counterproductive phenomenon, but inherent in the very existence of institutions. **Objective:** the purpose of this paper is to investigate how managers from different companies and with different Work Engagements levels face the presence of political behavior in their organizations. **Method:** we performed cluster analysis with data from 1498 managers; The hypotheses were tested using multiple linear and nonlinear regression analyzes. The methodology includes descriptive statistics and ANOVA. **Results:** in most cases, resilience, involvement and concentration, mitigates the perception of political behavior in the organizations. However, there was a paradigm shift among the highly engaged: Engagement impacted on the increase of Perceptions of Organizational Politics. **Conclusions:** work Engagement and Perceptions of Organizational Politics has a curvilinear relationship, indicating that they are not necessarily antagonistic. The study indicates that emotionally and cognitively structured managers tend to increase their engagement even in the face of a heightened perception of a political ambience, revealing a positive perspective on management practices: fostering greater understanding and connection with the organizational environment will possibly yield more effective results than trying to restrain or neglect political behaviors.

**Keywords:** work engagement; perception of organizational politics; organizational behavior; nonlinear relationship.

**Como citar:** Moraes, R. M. de, & Teixeira, A. J. C. (2020). Managers, engagement and political behaviors: A nonlinear relationship. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(3), 218-231. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020180255>

**Editor-chefe:** Wesley Mendes-Da-Silva (Fundação Getulio Vargas, EAESP, Brasil)  
**Pareceristas:** Paula Foroni (Universidade de São Paulo, FEA, Brasil)  
Silvio Parodi Oliveira Camilo (Universidade do Extremo Sul Catarinense, PPGDS, Brasil)

Recebido em: 01/10/2018  
Última versão recebida em: 16/08/2019  
Aceite em: 21/08/2019

### # de revisores convidados até a decisão:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1ª rodada	(x)	(x)	👤	(x)	👤				
2ª rodada	(x)	👤							
3ª rodada	👤								
4ª rodada	👤								

## INTRODUÇÃO

As organizações pós-modernas são ambientes eminentemente políticos, influenciados por fluxos de mudanças e incertezas em um sistema composto de um lado por atividades em prol de resultados comuns e de outro por uma arena disputada por grupos com diferentes interesses (Brass, 2017; Jackson & Grace, 2018; Mintzberg, 1985). Gestores de diferentes níveis estão inseridos nesse panorama no qual, das relações de poder envolvidas, decorrem jogos e táticas para influenciar, mudar, obter e garantir interesses inerentes à própria existência das instituições (Kimura, 2015; Mintzberg, 1985).

Nas últimas décadas, a política vem sendo relatada como um fenômeno comum no mundo organizacional e até mesmo necessário à sobrevivência das instituições (Allen, Porter, & Angle, 2016; Buchanan, 2008; Hochwarter, Ferris, Laird, Treadway, & Coleman Gallagher, 2010). Ao mesmo tempo, no cotidiano das organizações, os comportamentos relacionados à política são percebidos como atividades não sancionadas, provenientes de manobras de bastidores e ações em interesse próprio. Como consequência, a Percepção de Política na Organização (PPO) é considerada um aspecto ambíguo, estressor e disfuncional do ambiente de trabalho, com impacto na produtividade das equipes (Abbas, Raja, Darr, & Bouckenooghe, 2014; Bedi & Schat, 2013; Chang, Rosen, & Levy, 2009).

Considerando a presença quase inexorável da política na vida das organizações, este estudo, sob a ótica do Comportamento Organizacional Positivo (Luthans, Luthans, & Luthans, 2015), aborda a necessidade de identificar como fatores positivos relacionam-se com a PPO e assim subsidiar ações gerenciais e pesquisas de Desenvolvimento de Recursos Humanos voltadas a minimizar os aspectos negativos da PPO e ampliar o entendimento de seus meandros. Para esta proposta, será utilizado o conceito Engajamento no Trabalho (EGT): um estado em que os profissionais se conectam a suas atividades laborais através de dimensões energéticas, emocionais e cognitivas (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

A argumentação aqui desenvolvida não se fixou apenas na relação positivo *versus* negativo, pois, apesar da predominância de resultados indicando a política percebida como um estressor, a adição de outras abordagens preenche lacunas e amplia as perspectivas de investigação: estudos indicam que, no nível individual, o que se apresenta como obstáculo para alguns, pode ser percebido como oportunidade por outros, com diferentes nuances, resultando em grupos com comportamentos distintos frente a um mesmo fator (LePine, Podsakoff,

& LePine, 2005; Lu, Wang, Lu, Du, & Bakker, 2014; Meisler & Vigoda-Gadot, 2014; Perrewé, Rosen, & Maslach, 2012). Recentemente, a relação entre EGT e aspectos contraproducentes ainda apresentou resultados inconclusivos (Reijseger, Peeters, Taris, & Schaufeli, 2017). Da mesma forma, é possível identificar inconsistências quanto ao efeito negativo da PPO junto a fatores laborais (para uma meta-análise, veja Miller, Rutherford, & Kolodinsky, 2008).

Especificamente quanto ao estudo da política organizacional, a maioria das investigações nesta área ocorreu na Europa e Estados Unidos (Bedi & Schat, 2013; Rich, LePine, & Crawford, 2010). Entretanto, em economias emergentes como Brasil, Rússia, Índia e China, identifica-se uma tendência a criar arranjos informais convergentes com os interesses de grupos específicos, e à sobreposição das normas sancionadas (Ardichvili, Jondle, Kowske, Cornachione, Li & Thakadipuram, 2012). Na presente pesquisa, o cenário é o Brasil, onde historicamente há um contexto fortemente afetado pelos comportamentos políticos (De Moraes, 2017; Mansur & Sobral, 2011; Torres, Alfinito, Galvão, & Tse, 2015).

O objetivo deste artigo é investigar como gestores de diversas empresas, com diferentes níveis de engajamento, encaram a presença de comportamentos políticos em suas organizações. Para um aprofundamento das análises, a característica multidimensional do EGT foi explorada e a hipótese de relação curvilínea foi considerada.

Em um contexto em que o estudo da força da política no ambiente organizacional ainda é tabu ou abordado de forma secundária (Mansur & Sobral, 2011; Miranda, 2009), esta pesquisa contribui com uma alternativa à generalização negativa do fenômeno ao conduzir uma abordagem não linear em suas análises e considerar que a política pode ser percebida ora como obstáculo ora como oportunidade. Os resultados encontrados sobre a ação do EGT frente à PPO contribuem também para auxiliar na definição de fronteiras entre fomento e mitigação destes dois fatores. Os achados apresentam uma perspectiva positiva às práticas de gestão, pois apontam que promover uma maior conexão com o ambiente organizacional potencialmente trará resultados mais eficazes do que tentar coibir os comportamentos políticos ou negligenciá-los.

## ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Na Academia, EGT é um conceito relativamente novo nas pesquisas sobre gerenciamento de recursos humanos e possui uma abordagem identificada no campo do Comportamento Organizacional Positivo,

no qual são destacados os aspectos edificantes e positivos da personalidade humana, buscando-se assim a manutenção de um funcionamento ótimo do indivíduo e, por consequência, um gerenciamento organizacional sob esse prisma (Gagné, 2014; Luthans et al., 2015; Schaufeli, 2012).

Trata-se de um estado mental composto por três dimensões: Vigor, Absorção e Dedicção. A dimensão Vigor é caracterizada por elevados níveis de energia mental, forte resiliência durante o trabalho e uma persistente vontade de investir esforço nas tarefas, mesmo em situações adversas, o que permite ao indivíduo lidar com problemas, superar obstáculos ou resistir à pressão cotidiana (Gagné, 2014; Schaufeli, 2012; Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). O fator emocional Dedicção se refere a estar fortemente envolvido em sua tarefa, experimentando assim uma sensação de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio (Gagné, 2014; Schaufeli et al., 2002). Por fim, a dimensão cognitiva Absorção é caracterizada por um estado em que se está totalmente concentrado e prazerosamente absorto em seu trabalho (Gagné, 2014; Schaufeli et al., 2002). Nessa condição, o grau de absorção faz com que o indivíduo experimente a sensação de que o tempo passa depressa, de forma fluida, e não consiga facilmente desligar-se do trabalho (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli, 2012).

Implicações importantes do EGT estão ligadas ao alto nível de comprometimento, satisfação no trabalho, baixo absenteísmo e forte motivação para aprender (Bakker & Demerouti, 2008, 2017; Rich et al., 2010). Todas as características descritas anteriormente permitem inferir que por sua natureza, indivíduos engajados possuem emoções positivas, energia e recursos pessoais suficientes para enfrentar a tensão e o estresse do dia-a-dia, o que os permite minimizar seus problemas ou encarar como desafio o que costumeiramente é considerado um obstáculo (Bakker & Demerouti, 2008; Crawford, LePine, & Rich, 2010; De Moraes & Teixeira, 2017).

## PERCEPÇÃO DE POLÍTICA NA ORGANIZAÇÃO

Este estudo aborda a PPO sob a seguinte perspectiva: percepção de ações cujo resultado trará benefício próprio ou para um grupo e que, sob o aspecto social e organizacional, são consideradas ilegítimas principalmente por não considerarem as resultantes negativas para as outras partes (Lepisto & Pratt, 2012; Mintzberg, 1985).

Em uma pesquisa seminal, Madison, Allen, Porter, Renwick e Mayes (1980) apontaram que gerentes percebiam a atividade política relacionada ao poder e à incerteza, porém também a consideravam como uma questão importante para

as organizações e para os indivíduos. A presença da política como um sistema de influência inerente aos diversos tipos de instituição é recorrentemente investigada sob a ótica da percepção disfuncional que os funcionários têm do fenômeno e seus impactos negativos (Allen et al., 2016; Bedi & Schat, 2013; Miller et al., 2008). Quanto às resultantes da PPO, pode-se destacar: forte relação negativa com satisfação no trabalho e comprometimento afetivo; efeito restritivo no desempenho de tarefas; redução na dedicação dos funcionários (Chang et al., 2009; Mansur & Sobral, 2011; Miller et al., 2008).

No contexto brasileiro, há indicativos de que a presença e os efeitos da política organizacional são conhecidos e praticados em diversos níveis das organizações, já que os valores culturais do país em muitos casos fortalecem a posição dos indivíduos a partir da política e, ao mesmo tempo, amenizam sua caracterização como um fenômeno negativo (Chu & Wood, 2008; Torres et al., 2015), permitindo que gestores envolvidos em atividades políticas institucionalmente sancionadas propiciem vantagens aos grupos com os quais se relacionam e à organização como um todo (Fedor, Maslyn, Farmer, & Bettenhausen, 2008).

Entretanto, a política pode ser percebida de diferentes formas: em decorrência de variações emocionais ou cognitivas, em função da forma como se encara o que é oportunidade ou obstáculo, ou ainda por diferenças culturais (Meisler & Vigoda-Gadot, 2014; Perrewé et al., 2012; Vigoda, 2001).

Os gestores desempenham um papel-chave nas mudanças organizacionais e possuem uma ligação muito estreita com o poder e suas táticas (Buchanan, 2008; Hope, 2010). A busca por posições hierárquicas impulsiona atitudes voltadas à aproximação com os centros de poder e controle, onde ocorrem processos de tomada de decisão, normalmente suscetíveis à influência política (Allen et al., 2016; Atinc, Darrat, Fuller, & Parker, 2010). Poucas decisões importantes são tomadas sem que as partes-chave protejam ou melhorem seus interesses (Kreutzer, Walter, & Cardinal, 2015). Disto decorre a percepção de que a dimensão política é um fenômeno existente nos níveis gerenciais ou fortemente associado àqueles que buscam galgar posições nesta direção, independente dos meios utilizados (Allen et al., 2016; Chang et al., 2009).

Como se pode ver, o desafio em captar a percepção do comportamento político nas organizações está ligado à ambiguidade, subjetividade e controvérsia do assunto (Allen et al., 2016; Miller et al., 2008). Dependendo das experiências prévias de cada observador, metas pessoais de carreira, gênero e grupo do qual faz parte, um mesmo comportamento pode ser considerado político ou não (Ferris, Frink, Bhawuk,

Zhou, & Gilmore, 1996; Kacmar, Bachrach, Harris, & Zivnuska, 2011; Kacmar, Bozeman, Carlson, & Anthony, 1999) ou ainda ser encarado como um viabilizador dos objetivos organizacionais e um mecanismo de proteção de interesses específicos (Russo, Rodrigues, Russo, & Yu, 2018).

## FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

Como revisado anteriormente, apesar de predominantes nas pesquisas, os vínculos negativos entre PPO e fatores produtivos não são um consenso. Assim, o desenvolvimento deste estudo considera que a associação de um estado positivo com uma percepção negativa pode gerar uma combinação de complexidade muito menos linear e generalizada que as tradicionais pesquisas organizacionais (Warr, 2011). Sob esta ótica não linear e considerando a importância da variabilidade nos níveis de análise ao se tratar de características complexas (Nishii & Wright, 2008; De Moraes & Teixeira, 2017), as hipóteses foram segmentadas em grupos com níveis baixos, intermediários e elevados de EGT, conforme descrito a seguir.

Utilizou-se primeiramente as dimensões do EGT no teste de hipóteses, o que permitiu um maior aprofundamento sobre os fatores estruturantes deste conceito frente à variável dependente (PPO), evitando-se assim perda de informação (Seppälä et al., 2009). Essa prática visa fornecer subsídios para que as análises posteriores utilizem o EGT consolidado de forma fundamentada quanto à não linearidade (Schaufeli et al., 2006; Seppälä et al., 2009).

Os dois primeiros grupos de hipóteses adotam a perspectiva do Comportamento Organizacional Positivo, no qual o foco são os valores positivos e não a tradicional abordagem voltada ao negativo/problemático (Luthans et al., 2015). Já que funcionários engajados têm atributos suficientes para concentrar esforços em suas atividades e reduzir o efeito das adversidades (Rich et al., 2010; Schaufeli, 2012), pode-se esperar um efeito mitigador do EGT frente à PPO, permitindo assim uma associação negativa entre estes atributos e a PPO:

**Hipótese 1:** As dimensões VIGOR ( $H_{1a}$ ), DEDICAÇÃO ( $H_{1b}$ ) e ABSORÇÃO ( $H_{1c}$ ) estão negativamente relacionadas à PPO em um grupo com baixo escore de EGT.

Como extensão da argumentação anterior, e considerando que o estoque de recursos dos engajados possui um efeito acumulativo na capacidade de responder a obstáculos recorrentes (Gagné, 2014; Reijseger et al., 2017), pode-se ainda

propor que, com um aumento no nível de EGT, a força da relação negativa entre suas dimensões e a PPO seja maior:

**Hipótese 2:** No grupo com escore intermediário de EGT, a relação negativa entre as dimensões VIGOR ( $H_{2a}$ ), DEDICAÇÃO ( $H_{2b}$ ), ABSORÇÃO ( $H_{2c}$ ) e PPO tem maior magnitude em relação ao grupo de baixo escore de EGT.

Entretanto, funcionários altamente engajados dispõem de condições energéticas, cognitivas e emocionais suficientemente sólidas para desenvolver forte conexão e entendimento do ambiente em que se encontram (Bakker & Demerouti, 2008; Christian, Garza, & Slaughter, 2011), o que permite uma maior percepção de estressores, sem prejuízo para as características positivas que trazem consigo, uma vez que tratam obstáculos como oportunidades (Crawford et al., 2010; De Moraes & Teixeira, 2017; Kane-Frieder, Hochwarter, & Ferris, 2014). Essa linha argumentativa pode ser traduzida em relações positivas entre as dimensões do EGT e a PPO:

**Hipótese 3:** No grupo com escore elevado de EGT, a relação entre as dimensões VIGOR ( $H_{3a}$ ), DEDICAÇÃO ( $H_{3b}$ ), ABSORÇÃO ( $H_{3c}$ ) e a PPO é positiva.

Por fim, ao se contrapor H1 e H2 com H3, é possível identificar que a literatura sustenta dois caminhos: de um lado uma tradicional associação negativa entre fatores produtivos e estressores (Bedi & Schat, 2013; Chang et al., 2009; Miller et al., 2008) e de outro a capacidade que os altamente engajados possuem para tratar tais adversidades, resultando, de forma inversa, em uma associação positiva (Crawford et al., 2010; Kane-Frieder et al., 2014). Esta contradição deixa uma lacuna sobre o poder de explicação das abordagens lineares ao se confrontar conceitos de Comportamento Organizacional. Diante disso, levanta-se a hipótese de que um modelo curvilíneo possa ser mais apropriado para demonstrar a relação geral entre os construtos EGT e PPO:

**Hipótese 4:** EGT e PPO apresentam uma relação curvilínea quadrática positiva ( $H_4$ ).

## MÉTODO

### Amostra e procedimento

A amostra é representada por Administradores registrados em um Conselho Regional de Administração (CRA) de um estado brasileiro. A coleta de dados contou com apoio do CRA que encaminhou institucionalmente a 9351 administradores registrados um convite

para participar da pesquisa. Em relação ao total de administradores brasileiros registrados nos Conselhos, o CRA estudado representa 4,23%. No site da instituição um link ficou disponível para acessar o questionário eletrônico. Ao longo de três meses, em três boletins de notícias do CRA, o convite foi reiterado. Foram obtidas 1498 respostas válidas para o estudo. A opção por pesquisar apenas administradores e afiliados ao CRA se deu por dois motivos: primeiramente por ser uma área de formação que, por sua natureza, possivelmente teria respondentes atuando em algum nível de gestão, objeto deste estudo; o segundo critério foi a acessibilidade propiciada pelo apoio do CRA, o

que ampliou potencialmente a coleta, permitindo acesso direto a profissionais de diversas empresas. Utilizaram-se apenas os dados de respondentes do setor privado e que se autodeclararam estar posicionados em algum nível hierárquico de gestão. O tempo médio de atuação na empresa foi 7 anos; todos possuem graduação e destes 54,2% possuem algum tipo de pós-graduação; a idade média foi 34 anos. A maioria atua no setor de serviços, em empresas de pequeno e médio porte nas áreas de administração geral, finanças, comercial e recursos humanos. A Tabela 1 apresenta os demais dados da caracterização da amostra.

**Tabela 1.** Perfil dos respondentes.

Característica	Subdivisão	Quantidade	Percentual
Tempo de empresa	Até 5 anos	503	33,6%
	6 a 10 anos	827	55,2%
	11 a 15 anos	116	7,7%
	Acima de 15 anos	52	3,5%
Escolaridade	Somente graduação	686	45,8%
	Especialização	755	50,4%
	Mestrado	49	3,3%
	Doutorado	8	0,5%
Gênero	Feminino	474	31,6%
	Masculino	1024	68,4%
Idade	Até 30 anos	539	36,0%
	de 31 a 40 anos	698	46,6%
	de 41 a 50 anos	204	13,6%
	Acima de 50 anos	57	3,8%
Porte da empresa	Microempresa	328	21,9%
	Pequeno	460	30,7%
	Médio	554	37,0%
	Grande	156	10,4%
Setor econômico	Primário (ex.: agricultura, pecuária, extrativismo)	66	4,4%
	Secundário (ex.: indústria, construção civil)	410	27,4%
	Terciário (ex.: serviços, comércio)	1022	68,2%
Área de atuação	Administração geral	886	59,1%
	Finanças	181	12,1%
	Comercial	316	21,1%
	Recursos Humanos	115	7,7%
Nível hierárquico na gestão	Inicial	532	35,5%
	Intermediário	520	34,7%
	Alto	446	29,8%

**Nota.** Essa tabela apresenta o perfil dos gestores que participaram do estudo. A maioria dos respondentes é do gênero masculino, com até 40 anos de idade, mais de 5 anos de serviço na empresa, atuam predominantemente em organizações de pequeno e médio porte e no setor terciário. Fonte: Dados da Pesquisa.

## Questões éticas

Os procedimentos para a realização deste estudo foram analisados e aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Ifes (CEP/Ifes), ligado à Comissão Nacional de Ética em Pesquisa do Ministério da Saúde do Brasil - CONEP/MS (Brasil, 2017). O projeto deste estudo encontra-se cadastrado no CONEP/MS sob o CAAE (Certificado de Apresentação de Apreciação Ética) número 47091015.1.0000.5072 de 16/09/2015. O comitê apontou que na pesquisa os interesses dos participantes foram respeitados em sua integridade e dignidade e que a proposta se encontra dentro de padrões éticos científicos.

Sobre este processo, pode-se destacar que foi garantido aos respondentes: que se tratava de uma participação voluntária, que as respostas seriam anônimas e confidenciais e que o tratamento dos dados ocorreria de forma agregada. Os participantes tiveram acesso a um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) com as informações necessárias para decidir ou não pela participação.

## Medidas

**Engajamento no trabalho (EGT):** Utilizou-se a versão de nove itens da Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) com 3 itens para cada dimensão do conceito (Schaufeli et al., 2006), validada para o português por Agnst, Benevies-Pereira e Porto-Martins (2009). Trata-se de uma escala de sete pontos variando de 1 (Nunca/Nenhuma vez) a 7 (Sempre/todos os dias). Exemplos de itens são: Em meu trabalho, sinto-me repleto de energia; e Estou orgulhoso com o trabalho que realizo. Neste estudo os coeficientes de consistência interna foram 0,868 para vigor, 0,897 para dedicação, 0,904 para absorção e 0,886 para EGT.

**Percepção de Política na Organização (PPO):** Utilizou-se a Escala de Percepção de Política na Organização para o Brasil (EPP0-Br), com 6 itens (De Moraes, 2017). O formato de resposta foi uma escala de concordância de 5 pontos, variando de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente). Exemplos de Itens: Muitos funcionários fazem manobras para se inserir em grupos; e As pessoas estão trabalhando nos bastidores a fim de garantirem seu espaço. A escala apresentou uma boa confiabilidade de coerência interna ( $\alpha = 0,812$ ).

**Variáveis de controle:** nível hierárquico como gestor (1-inicial; 2-intermediário; 3-alto), gênero (1-feminino; 2-masculino) e tempo de empresa (em anos). Julgou-se necessário incluí-las nas regressões dadas as possíveis covariações com as variáveis focadas neste estudo. Além disso, pesquisas prévias sugerem esta possibilidade (Kacmar et al., 1999; Kane-Frieder et al., 2014; Schaufeli, 2012).

## Estratégia de análise

Inicialmente, para realizar a análise entre os grupos com escores baixos, médios e altos de EGT foi necessário identificar, em relação à amostra, a existência de grupos com tais características. Optou-se por uma análise de *clusters* em duas etapas (agrupamento sequencial seguido por método hierárquico), mais indicada para amostras de maior escala (Garson, 2014). Nesse processo foram incluídas as variáveis latentes do estudo para identificar agrupamentos naturais e reduzir o erro da variabilidade combinada. A significância estatística entre as diferenças das médias dos grupos foi verificada por uma One-way ANOVA. Para um maior detalhamento desta abordagem, sugere-se o trabalho de Sarsted e Mooi (2014).

Para testar  $H_{1a,b,c}$ ,  $H_{2a,b,c}$  e  $H_{3a,b,c}$ , buscou-se identificar a magnitude e o tipo de associação entre as dimensões do EGT (variáveis independentes) e PPO (variável dependente). Regressões múltiplas foram conduzidas em cada um dos grupos resultantes da análise de *clusters*. A equação (1) considera as variáveis independentes VIGOR, DEDICAÇÃO e ABSORÇÃO e as variáveis de controle NÍVEL HIERÁRQUICO, GÊNERO e TEMPO de EMPRESA. A variável dependente  $Y_{PPO}$  representa a Percepção de Política no grupo analisado; o termo  $\varepsilon$  representa o erro experimental e  $\beta_0$  a constante de regressão.

Para o teste de  $H_4$ , também foram consideradas as variáveis de controle. Uma regressão hierárquica foi aplicada à amostra total tendo como variáveis independentes EGT (escore consolidado) na primeira etapa e o componente quadrático ( $EGT^2$ ) na segunda etapa, conforme o modelo apresentado na equação (2). Para um maior detalhamento desses procedimentos sugere-se Cohen, West e Aiken (2014).

$$Y_{PPO} = \beta_0 + \beta_1 NÍVELHIERÁRQUICO + \beta_2 GÊNERO + \beta_3 TEMPOEMPRESA + \beta_4 VIGOR + \beta_5 DEDICAÇÃO + \beta_6 ABSORÇÃO + \varepsilon. \quad (1)$$

$$Y_{PPO} = \beta_0 + \beta_1 NÍVELHIERÁRQUICO + \beta_2 GÊNERO + \beta_3 TEMPOEMPRESA + \beta_4 EGT + \beta_5 EGT^2 + \varepsilon. \quad (2)$$

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Tabela 2 demonstra os desvios-padrão (DP) e resultados médios (M) das variáveis latentes segundo os agrupamentos resultantes da análise de *clusters*, bem como da amostra total. Pode-se perceber pela estatística F da comparação entre grupos que as diferenças nas médias dos conglomerados são altamente significativas ( $p < 0.001$ ).

**Tabela 2.** One-way ANOVA e estatísticas descritivas.

Variáveis latentes	Amostra total		ANOVA	EGT Baixo (Cluster 1)		EGT Médio (Cluster 2)		EGT Alto (Cluster 3)		
	N=1498			N=409		N=791		N=298		
	M	DP	Comparação entre grupos		M	DP	M	DP	M	DP
<b>VIGOR</b>	4,42	1,58	1564,63	***	2,62	0,93	4,56	1,01	6,26	0,56
<b>DEDICAÇÃO</b>	4,63	1,73	1947,91	***	2,53	1,05	4,87	0,98	6,58	0,43
<b>ABSORÇÃO</b>	4,50	1,72	1788,77	***	2,44	0,90	4,75	1,10	6,39	0,50
<b>EGT</b>	4,52	1,51	4808,96	***	2,53	0,63	4,73	0,58	6,41	0,36
<b>PPO</b>	3,82	0,78	677,12	***	4,26	0,62	3,23	0,63	4,41	0,40

**Nota.** Essa tabela apresenta a estatística descritiva dos dados segmentados pela análise de *clusters*. A clusterização apresenta três grupos bem distintos quanto ao nível de EGT. Internamente esses grupos são homogêneos quanto à PPO e o EGT (baixo desvio-padrão), propiciando para as análises posteriores uma redução no erro da variabilidade combinada. PPO (Percepção de Política na Organização). EGT: Engajamento no Trabalho.

\*\*\* Significante ao nível de 1%. Fonte: dados da pesquisa.

O processo de aglomeração identificou blocos com características bem distintas quanto às médias de Engajamento: O *cluster* 1 representa 27,30% da amostra, podendo-se destacar a variável EGT com uma média (M = 2,53) bem abaixo do ponto médio da escala (4) e abaixo ainda da média amostral (M = 4,52). No outro extremo, o *cluster* 3, com 19,89% da amostra, apresentou um EGT médio muito elevado (M = 6,41), bem próximo do limite superior da escala (7), e um desvio padrão consideravelmente baixo (DP = 0,36) indicando que neste grupo os dados apresentam homogeneidade quanto a este construto. Com o maior número de indivíduos (52,80% da amostra), o *cluster* 2 reúne características representativas de uma posição de maior normalidade na qual a média indica respondentes regularmente engajados, tendendo para frequentemente (DP = 0,58 e M = 4,73). A diferença entre o desvio-padrão do EGT da amostra total (DP = 1,51) e dos *clusters* (0,63; 0,58; 0,36), aliada à grande diferença de médias, possibilita acessar níveis críticos de engajamento, conforme proposto por Bakker, Albrecht e Leiter (2011).

Nos *clusters* 2 e 3 a variável DEDICAÇÃO obteve médias superiores às outras dimensões do EGT, sinalizando que o fator emocional tem um peso relevante na construção do engajamento nestes grupos. Este achado é consistente com propostas que situam as

emoções como base para o desenvolvimento de fatores intelectuais e psicológicos, necessários para responder às demandas do ambiente (Meisler & Vigoda-Gadot, 2014; Smollan, 2014).

A amostra total e os agrupamentos apresentaram uma PPO alta, considerando-se que o ponto máximo da escala é cinco, entretanto estes escores da iniciativa privada foram menores que os encontrados recentemente para o setor público brasileiro (De Moraes, 2017; De Moraes & Teixeira, 2017). Os desvios-padrão da PPO apurados no conjunto de dados e nos três grupos (DP = 0,78; DP = 0,62; DP = 0,63 e DP = 0,40) indicam um consenso reforçando estudos anteriores que tratam a política como um fator inerente às instituições (Kane-Frieder et al., 2014; Parker, Dipboye, & Jackson, 1995) e sustentando empiricamente a noção de que no caso brasileiro o fenômeno é altamente disseminado (Chu & Wood, 2008; Torres et al., 2015).

Quanto às regressões múltiplas, seus pressupostos e testes de robustez foram aplicados para cada um dos *clusters* analisados, uma vez que os três primeiros grupos de hipóteses também foram apresentados de forma segmentada, conforme exposto na Tabela 3:

**Tabela 3.** Análises dos modelos de regressão.

Clusters	R <sup>2</sup> Ajustado	VIF	Independência dos resíduos: Durbin-Watson	Anova (F)	Influência de outliers: Distância de Cook (D <sub>i</sub> )	Heterocedasticidade: Breusch-Pagan (BP)
1. EGT Baixo	30,80%	≤ 1,24	1,785	33,28***	≤ 0,052	1,124 <sup>ns</sup>
2. EGT Médio	30,70%	≤ 1,28	2,043	50,99***	≤ 0,023	5,906 <sup>ns</sup>
3. EGT Alto	32,60%	≤ 2,31	1,962	21,53***	≤ 0,078	0,777 <sup>ns</sup>

**Nota.** Essa tabela apresenta resultados de testes de robustez do modelo de regressão. O modelo apresenta-se bem ajustado em todos os *clusters*, com pouca dispersão em torno da reta de regressão, sem problemas de multicolinearidade e sem influência significativa de resíduos. EGT: Engajamento no Trabalho. Variável dependente: PPO. Variáveis independentes: VIGOR, DEDICAÇÃO, ABSORÇÃO, Nivel Hierárquico, Gênero e Tempo de Empresa. \*\*\* Significante ao nível de 1%. ns: não significante.

Nos três grupos os coeficientes de determinação ( $R^2$ ) ajustados indicam uma boa adequação do modelo, uma vez que é reconhecida a existência de outros antecedentes da PPO, como por exemplo, centralização, hierarquia e ausência de regras (Allen et al., 2016; Kacmar et al., 1999). Os fatores de inflação da variância (VIF) ficaram abaixo de 5, indicando não haver problemas de multicolinearidade entre as variáveis independentes (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). Com a estatística Durbin-Watson próxima a 2 em todos os *clusters*, verificou-se que os erros de observações adjacentes não são correlacionados (Hair et al.,

2006). Para todos os casos a Anova foi altamente significativa, não foram detectados problemas de heterocedasticidade (BP não significativa) e, quanto aos resíduos, não houve influência significativa de *outliers* ( $D_i < 1$ ) no conjunto de variáveis preditoras (Chatterjee & Hadi, 2015; Kaufman, 2013). A solidez dos dados apresentados na Tabela 3 permite conduzir as análises das regressões que suportam os testes de hipóteses a partir dos coeficientes padronizados ( $\beta$ ) estimados nas regressões multivariadas, descritas na Tabela 4:

**Tabela 4.** Coeficientes das regressões multivariadas.

Variáveis independentes	Níveis de engajamento no trabalho (EGT)					
	EGT Baixo ( <i>Cluster 1</i> )		EGT Médio ( <i>Cluster 2</i> )		EGT Alto ( <i>Cluster 3</i> )	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
<b>Variáveis de interesse (dimensões):</b>						
VIGOR	-0,25*** (H1a)	-6,76	-0,32*** (H2a)	-10,32	0,07 (H3a)	1,21
DEDICAÇÃO	-0,27*** (H1b)	-6,59	0,10** (H2b)	2,84	0,48*** (H3b)	6,57
ABSORÇÃO	-0,25*** (H1c)	-6,18	-0,37*** (H2c)	-12,2	0,21*** (H3c)	3,82
<b>Variáveis de controle:</b>						
Nível hierárquico	-0,01	-0,06	0,03	1,16	0,12**	1,98
Gênero	0,06	3,37	0,05	2,13	0,06	1,24
Tempo de empresa	0,04*	1,38	-0,08	-2,71	-0,01	-0,10

**Nota.** Essa tabela apresenta o resultado das regressões e confirma as seguintes hipóteses: EGT Baixo - VIGOR (H1a), DEDICAÇÃO (H1b) e ABSORÇÃO (H1c) negativamente relacionadas à PPO. EGT Médio - DEDICAÇÃO (H2a) e ABSORÇÃO (H2c) negativamente relacionadas à PPO e com maior magnitude em relação ao grupo anterior. EGT Alto - DEDICAÇÃO (H3b) e ABSORÇÃO (H3c) positivamente relacionadas à PPO. Não confirmadas: H2b e H3a. Variável dependente: PPO.

\*\*\* Significante ao nível de 1%; \*\* Significante ao nível de 5%; \* Significante ao nível de 10%.

Considerando-se os níveis de significância e os valores negativos dos coeficientes beta para a regressão do *cluster 1* (EGT Baixo), identifica-se que as primeiras hipóteses ( $H_{1a,b,c}$ ) foram suportadas. As três variáveis independentes se equipararam quanto à importância relativa na previsão da PPO. As associações negativas apresentadas confirmam, no setor privado, a força mitigadora das dimensões do EGT frente à PPO, também identificada no setor público (De Moraes & Teixeira, 2017), assim como a capacidade dos engajados para enfrentar adversidades (Schaufeli, 2012), reforçando a frequente associação negativa entre fatores

produtivos e PPO (Bedi & Schat, 2013; Chang et al., 2009; Miller et al., 2008).

No grupo com EGT médio, a influência relativa das variáveis VIGOR ( $\beta=-0,32$ ) e ABSORÇÃO ( $\beta=-0,37$ ) são maiores que no *cluster 1* ( $\beta=-0,25$  e  $\beta=-0,25$ , respectivamente), suportando  $H_{2a}$  e  $H_{2c}$ . Assim, no maior agrupamento do estudo, com a menor percepção de política, há uma indicação, com alto nível de significância, de que a resiliência e a concentração dos engajados impactam significativamente na redução da PPO. Entretanto  $H_{2b}$  não foi confirmada em função de



um beta significativo, porém positivo para a variável DEDICAÇÃO. Assim, o componente emocional deixa de impactar na redução de PPO entre os funcionários do nível intermediário de EGT. Trata-se de uma alteração relevante no que concerne à transição da interpretação que os indivíduos têm da política como um obstáculo e, além disto, um indicativo da inversão que ocorrerá no próximo *cluster*.

Na estimação do grupo de EGT alto, os betas foram positivos, mas apenas as variáveis DEDICAÇÃO e ABSORÇÃO apresentaram resultados estatisticamente significativos, suportando  $H_{3b}$  e  $H_{3c}$ . O resultado desse aglomerado fornece evidências de que há uma ruptura na relação negativa entre EGT e PPO quando se trata de grupos de gestores com alto nível de engajamento em suas atividades. Nesse agrupamento todas as dimensões do EGT e a PPO apresentaram médias altas (Tabela 2) o que em conjunto com o resultado das regressões, apoia estudos como os de Crawford, LePine e Rich (2010) e Kane-Frieder, Hochwarter e Ferris (2014) que indicaram que funcionários altamente engajados percebem estressores de forma positiva, convertendo tal fato em desafio ou oportunidade.

Sobre a associação positiva entre DEDICAÇÃO e PPO presente no *cluster* 3, é importante destacar que esta variável independente é o fator emocional do EGT, imbuído dos sentidos de entusiasmo, orgulho e desafio (Gagné, 2014; Schaufeli et al., 2002). Argumenta-se que no nível interpessoal as emoções são utilizadas estrategicamente como mecanismo de influência e no nível de grupo como fomento de coalisões, com indicações de que alguns indivíduos que genuinamente gostam do jogo político valem-se destas práticas (Allen et al., 2016; Meisler & Vigoda-Gadot, 2014). Quanto à relação positiva apresentada pelo aspecto cognitivo (ABSORÇÃO), argumenta-se que os gestores podem considerar a PPO como uma exigência desafiante de suas organizações, desenvolvendo mecanismos de aproximação e

aceitação da política organizacional. Esse desafio pode gerar uma estratégia de defesa: ao perceber uma ameaça ao seu bem-estar, o funcionário se engaja em controlar ou alterar a situação (LePine et al., 2005; Perrewé et al., 2012).

Pode-se ainda destacar que no agrupamento com alto EGT houve uma relação positiva entre a variável de controle Nível Hierárquico e a PPO, fornecendo indícios de que com o aumento da posição hierárquica e, portanto, da proximidade com os centros de poder, a percepção de política é ampliada, sem necessariamente prejudicar o engajamento.

Gestores que possuem um alto grau de entendimento e controle sobre o processo político são suscetíveis a ver a política como uma oportunidade de crescimento, esta característica encontra-se presente em outros estressores provenientes do ambiente de trabalho como a ambiguidade e a insegurança (Eldor, 2017; Lu et al., 2014; Perrewé et al., 2012). Nesse tipo de reação às adversidades, abordado pela psicologia como estresse positivo (ou eustresse), o indivíduo passa por uma ativação e é impelido a adaptar-se a uma situação interpretada como desafio, gerando como resultantes ânimo, vigor, produtividade e criatividade (Perrewé et al., 2012).

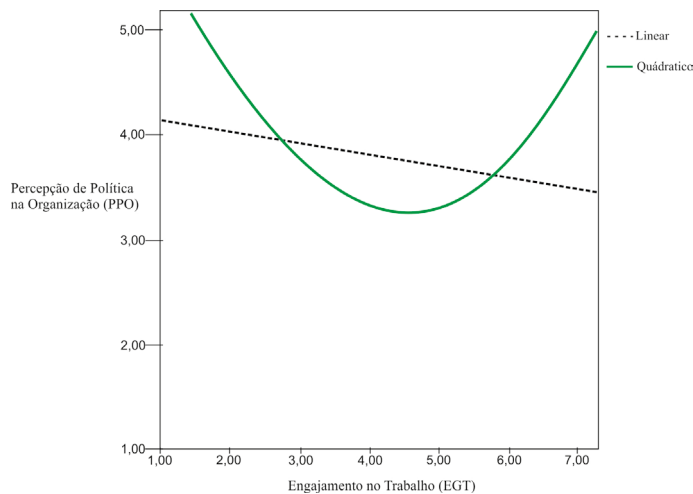
Comparando-se o comportamento das dimensões ao longo dos três agrupamentos evidenciou-se que um tratamento homogêneo, sem a identificação de *clusters*, ignoraria subgrupos significantes para análise. Das regressões dos três *clusters*, tem-se fundamentação para verificar se a interação entre o fator consolidado de EGT e a PPO será mais bem explicada como uma relação curvilínea, conforme demonstrado na Tabela 5.

**Tabela 5.** Resultados das regressões com componente quadrático.

Etapas	$\beta$	$R^2$	$\Delta F$
Etapa 1 - Componente linear		0,121	12,45 ***
EGT	-0,051 **		
Nível hierárquico	0,080		
Gênero	0,060		
Tempo de serviço	0,050		
Etapa 2 - Inclusão do componente quadrático		0,372	818,9 ***
EGT <sup>2</sup>	0,205 ***		
$\Delta R^2$	0,251		

**Nota.** Essa tabela apresenta o resultado da regressão hierárquica com a confirmação da Hipótese 4: EGT e PPO apresentam uma relação curvilínea quadrática positiva. Fonte: Dados da Pesquisa. Variável dependente: PPO. \*\*\* Significante ao nível de 1%; \*\* Significante ao nível de 5%.

Como se pode ver no modelo não linear, o coeficiente  $\beta$  (-0,051) é negativo e significativo enquanto o termo quadrático para EGT foi positivo ( $\beta=0,205$ ) e significativo, suportando  $H_4$ . De fato, o modelo de regressão curvilínea explica uma proporção maior da variância. A Figura 1 ilustra esta associação não linear quadrática positiva (*U-shaped form*):



**Figura 1. Curva de estimação EGT x PPO (função linear x função quadrática).**

Essa figura demonstra a relação não linear entre EGT e PPO. O EGT influencia a redução da PPO na maior parte da observação, porém em níveis elevados passa a contribuir para o aumento da Percepção de Política (trecho ascendente da curva). Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que o efeito mitigador do EGT frente a PPO atua na maior parte da observação, porém, como acompanhado na descrição dos *clusters*, os conceitos são não totalmente antagônicos como poderia sugerir uma forma relacional exclusivamente linear. O comportamento das dimensões nos testes das hipóteses, contribui para fundamentar esta proposição. O trecho ascendente da curva pode ser explicado a partir da presença marcante de política nas organizações brasileiras (De Moraes & Teixeira, 2017; Torres et al., 2015), nas quais a percepção do fenômeno pode sinalizar um estímulo ao engajamento para os que têm habilidades políticas e almejam crescimento pessoal ou organizacional (Hochwarter et al., 2010; Munyon, Summers, Thompson, & Ferris, 2015). Em cenários como esse, as atividades políticas podem ser sancionadas socialmente ou almeçadas, em função de traços culturais (Chu & Wood, 2008).

## CONCLUSÕES

Partindo de uma amostra ampla e heterogênea de gestores, este estudo investigou as relações entre os construtos Engajamento no Trabalho e Percepção de Política na Organização. Para um maior aprofundamento das análises os seguintes caminhos foram percorridos: primeiramente identificaram-se grupos com EGT baixo, médio e alto; posteriormente, regressões hierárquicas foram conduzidas em cada um desses grupos para testar o efeito das dimensões constituintes do EGT (Vigor, Dedicção e Absorção) frente à PPO e, por fim, verificou-se junto à amostra total a hipótese de uma relação curvilínea entre os construtos consolidados.

O caminho traçado pelo EGT através de uma associação não linear quadrática positiva com a PPO traz à luz a existência de um ponto de inflexão na relação entre os dois conceitos estudados e sinaliza em que medida os atores começam a ajustar seus papéis organizacionais: primeiramente, nos grupos de gestores com engajamento baixo e médio, o EGT teve uma função mitigadora frente a PPO. Todavia, isto não significa que a política, inerente às organizações, será necessariamente reduzida, mas que na maioria dos casos, com resiliência, envolvimento e concentração é possível experimentar menos esta percepção, normalmente apontada como prejudicial ao desempenho. Posteriormente esse paradigma é quebrado quando se identificou, nos grupos de engajamento elevado, uma associação positiva entre EGT e PPO, flexionando ascendentemente a curva.

Abordando os resultados dos grupos de EGT Baixo e Médio sob a perspectiva do Comportamento Organizacional Positivo, é possível sugerir que fomentar as dimensões do EGT pode propiciar consequências mais efetivas do que tentativas de coibir os comportamentos políticos, pois se trata de um fenômeno natural, sujeito à ambiguidade e variações de ponto de vista. Vale ressaltar que já no nível intermediário ocorre, mesmo que em menor magnitude, uma associação positiva da dedicação com a PPO, sinalizando que, emocionalmente, estes indivíduos já começam a se tornar mais conectados ao jogo político.

Entre os altamente engajados, os componentes emocionais e cognitivos do EGT relacionaram-se de uma forma menos típica à PPO. O terceiro *cluster* analisado apresentou uma caracterização importante: níveis de engajamento e percepção de política extremamente elevados e uma associação positiva altamente significativa entre dedicação, absorção e política. Tem-se um indício relevante de que gestores emocionalmente e cognitivamente estruturados tendem a aumentar seu engajamento juntamente com a percepção dos

aspectos estressores de seus ambientes de trabalho, caracterizando que esses profissionais têm um maior entendimento dos meandros organizacionais. Os achados apontam para a capacidade que os gestores com esse perfil têm para reconhecer e até mesmo capitalizar a PPO como uma oportunidade para elaborar estratégias geradoras de benefícios individuais ou organizacionais. Tem-se então uma indicação de que gestores altamente engajados possuem uma carga maior de recursos para reconhecer a inevitabilidade do fenômeno político e seguir em frente.

Outra ponderação importante remete à caracterização do cenário estudado, no qual historicamente há forte presença de comportamentos políticos (Ardichvili et al., 2012; Torres et al., 2015), permitindo sugerir uma aceitação tácita quanto a manobras e formação de alianças não sancionadas, possibilitando a coexistência de escores de EGT e PPO tão elevados.

É relevante salientar que o instrumento de medida utilizado no estudo mediu uma percepção sobre a organização e não a atividade política do entrevistado. Evidentemente o ambiente organizacional deve ser o mais transparente possível, mas a PPO depende de diferentes prismas que envolvem questões culturais e individuais. Assim, as implicações práticas desta pesquisa sugerem políticas voltadas primeiramente ao fortalecimento dos fatores emocionais e cognitivos dos gestores de forma a conectá-los aos sentidos de oportunidade e desafio.

Identificados de forma complementar aos objetivos do estudo, alguns indícios merecem

destaque. Primeiramente verificou-se que, apesar de elevada, a PPO na iniciativa privada foi menor que a do setor público e, de forma inversa, o EGT apresentou escores maiores. Entretanto esta comparação carece de comprovações em desenhos de pesquisa específicos. O outro ponto é que a proximidade dos gestores aos centros de poder impacta no aumento da PPO, sem prejudicar o engajamento, o que reforça os indicativos de que gestores engajados são capazes de instrumentalizar os comportamentos políticos de forma positiva.

O estudo limitou-se a gestores, todos graduados na área de administração e filiados ao Conselho de Classe (CRA), deixando lacunas sobre possíveis resultados com profissionais de outras áreas de formação ou ainda, quanto àqueles que exercem a atividade sem esta formação acadêmica. A remuneração não foi considerada como variável de controle, permitindo sugerir pesquisas que ponderem a influência financeira nos dois conceitos aqui abordados. Futuras investigações sobre a relação entre EGT e PPO com comparações transnacionais poderão contribuir para entender em que medida os desafios e similaridades entre diferentes economias e contextos culturais estendem-se às questões comportamentais aqui analisadas. Espera-se que esse estudo incite novas discussões sobre política organizacional e suas relações com outras medidas de comportamento organizacional, de modo a quebrar o tabu sobre este assunto inerente ao cotidiano das empresas.

## REFERÊNCIAS

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckennooghe, D. (2014). Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of Management*, 40(7), 1813-1830. <https://doi.org/10.1177/0149206312455243>
- Allen, R. W., Porter, L. W., & Angle, H. L. (2016). *Organizational influence processes*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315290614>
- Angst, R., Benevides-Pereira, A. M. T., & Porto-Martins, P. C. (2009). UWES manual - português BR. *GEPEB-Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Estresse e Burnout*. Retrieved from [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Brazil.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Brazil.pdf)
- Ardichvili, A., Jondle, D., Kowske, B., Cornachione, E., Li, J., & Thakadipuram, T. (2012). Ethical cultures in large business organizations in Brazil, Russia, India, and China. *Journal of Business Ethics*, 105(4), 415-428. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0976-9>
- Atinc, G., Darrat, M., Fuller, B., & Parker, B. W. (2010). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of theoretical antecedents. *Journal of Managerial Issues*, 22(4), 494-513. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/25822527>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74-88. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.546711>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bedi, A., & Schat, A. C. H. (2013). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of its attitudinal, health, and behavioural consequences. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 54(4), 246-259. <http://dx.doi.org/10.1037/a0034549>
- Brasil. (2017). Ministério da Educação. *Instituto Federal do Espírito Santo – CEP Ifes*. Retrieved from <https://www.ifes.edu.br/conselhos-comissoes/comite-de-etica-empesquisa-do-ifes>
- Brass, D. J. (2017). Intraorganizational power and dependence. In J. A. C. Baum (Ed.), *The Blackwell companion to organizations* (Chap. 6, pp. 138-157). Oxford: Blackwell.
- Buchanan, D. A. (2008). You stab my back, I'll stab yours: Management experience and perceptions of organization political behaviour. *British Journal of Management*, 19(1), 49-64. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00533.x>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670894>
- Chatterjee, S., & Hadi, A. S. (2015). *Regression analysis by example*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Chu, R. A., & Wood, T. Jr. (2008). Cultura organizacional brasileira pós-globalização: Global ou local? *Revista de Administração Pública*, 42(5), 969-994. Retrieved from <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6661>
- Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2014). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. New York: Psychology Press.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848. <http://dx.doi.org/10.1037/a0019364>
- De Moraes, R. M. (2017). Escala de percepção de política na organização: Adaptação e validação para o contexto brasileiro. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 16(3), 197-212. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2017012>
- De Moraes, R. M., & Teixeira, A. J. C. (2017). When engagement meets politics: Analysis of a Brazilian public institution. *Public Organization Review*, 17(4), 495-508. <https://doi.org/10.1007/s11115-016-0353-3>
- 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. <https://doi.org/10.1111/apps.12090>
- Fedor, D., Maslyn, J., Farmer, S., & Bettenhausen, K. (2008). The contribution of positive politics to the prediction of employee reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(1), 76-96. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00297.x>
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Bhawuk, D. P. S., Zhou, J., & Gilmore, D. C. (1996). Reactions of diverse groups to politics in the workplace. *Journal of Management*, 22(1), 23-44. <https://doi.org/10.1177/014920639602200102>
- Gagné, M. (Ed.). (2014). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. New York: Oxford Library of Psychology.
- Garson, G. (2014). *Cluster analysis: 2014 edition (statistical associates blue book series 24)*. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishing.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (vol. 6). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Laird, M. D., Treadway, D. C., & Coleman Gallagher, V. (2010). Nonlinear politics perceptions-work outcomes relationships: A three-study, five-sample investigation. *Journal of Management*, 36(3), 740-763. <https://doi.org/10.1177/0149206308324065>
- Hope, O. (2010). The politics of middle management sensemaking and sensegiving. *Journal of Change Management*, 10(2), 195-215. <https://doi.org/10.1080/14697011003795669>
- Jackson, M., & Grace, D. (2018). *Machiavelliana: The living machiavelli in modern mythologies*. Boston: Brill.
- 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. <http://dx.doi.org/10.1037/a0021872>
- 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. <https://doi.org/10.1023/A:1016949222512>
- Kane-Frieder, R. E., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2014). Terms of engagement: Political boundaries of work engagement - work outcomes relationships. *Human Relations*, 67(3), 357-382. <https://doi.org/10.1177/0018726713495068>
- Kimura, T. (2015). A review of political skill: Current research trend and directions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 312-332. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12041>

- 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. <https://doi.org/10.1002/smj.2306>
- Kaufman, R. L. (2013). *Heteroskedasticity in regression: Detection and correction*. London: Sage Publications.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803921>
- Lepisto, D. A., & Pratt, M. G. (2012). Politics in perspectives: On the theoretical challenges and opportunities in studying organizational politics. In G. R. Ferris, & D. C. Treadway (Eds.), *Politics in organizations* (Chap. 3, pp. 101-132). New York: Routledge.
- Lu, C.-Q., Wang, H.-J., Lu, J.-J., Du, D.-Y., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 142-152. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.12.004>
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2015). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. Charlotte: Information Age Publishing.
- 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. <https://doi.org/10.1177/001872678003300201>
- Mansur, J. A., & Sobral, F. (2011). Política na terra do 'jeitinho': Consequências dos comportamentos políticos em organizações no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(6), pp. 165-191. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195421147008>
- Meisler, G., & Vigoda-Gadot, E. (2014). Perceived organizational politics, emotional intelligence and work outcomes: Empirical exploration of direct and indirect effects. *Personnel Review*, 43(1), 116-135. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0040>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9061-5>
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00069.x>
- Miranda, S. (2009). O tabu do poder e da política nos estudos organizacionais. *Revista de Administração da UFSM*, 2(1), 10-20. Retrieved from <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/1262>
- Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M., & Ferris, G. R. (2015). Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel Psychology*, 68(1), 143-184. <https://doi.org/10.1111/peps.12066>
- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resources management. In D. B. Smith (Ed.), *LEA's organization and management series. The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp. 225-248). New York: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- 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. <https://doi.org/10.1177/014920639502100505>
- 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 (Eds.), *Politics in organizations: Theory and research considerations* (Chap. 8, pp. 247-290). New York: Routledge.
- Reijseger, G., Peeters, M. C., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2017). From motivation to activation: Why engaged workers are better performers. *Journal of Business and Psychology*, 32(2), 117-130. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9435-z>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Russo, R. F. S. M., Rodrigues, F., Russo, R., & Yu, A. S. O. (2018). Comportamento político nas organizações: Mecanismos de intervenção. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 17(3), 295-315. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2018012>
- Sarstedt, M., & Mooi, E. (2014). *A concise guide to market research*. New York: Springer.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10. Retrieved from [http://www.rjap.psihologietm.ro/Download/rjap141\\_1.pdf](http://www.rjap.psihologietm.ro/Download/rjap141_1.pdf)
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10(4), 459. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9100-y>
- Smollan, R. K. (2014). Control and the emotional rollercoaster of organizational change. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(3), 399-419. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2012-0609>

Torres, C. V., Alfinito, S., Galvão, C. A. D. S. P., & Tse, B. C. Y. (2015). Brazilian jeitinho versus Chinese guanxi: Investigating their informal influence on international business. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(4), 77-99. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n4p77-99>

Vigoda, E. (2001). Reactions to organizational politics: A cross-cultural examination in Israel and Britain. *Human Relations*, 54(11), 1483-1518. <https://doi.org/10.1177/00187267015411004>

Warr, P. B. (2011). *Work, happiness, and unhappiness*. London: Psychology Press.

---

## Autores

### Romulo Matos de Moraes\*

Rod Br 482, Km 47 s/n, 29520-000, Alegre, ES, Brasil.

E-mail: romulomoraes@hotmail.com; romuloifes@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-2357-0869>

### Aridelmo José Campanharo Teixeira

Av. Fernando Ferrari, nº 1358, Boa Vista, 29075-505, Vitória, ES, Brasil.

E-mail: aridelmo@fucepe.br

<https://orcid.org/0000-0002-4909-1025>

\* Autor Correspondente

## Contribuições dos Autores

**1º autor:** Elaboração do problema de pesquisa; revisão de literatura; coleta dos dados; definição do método; análise dos dados; interpretação dos resultados; redação do manuscrito.

**2º autor:** Elaboração do problema de pesquisa; indicação da teoria; validação da análise dos dados; revisão crítica do manuscrito.

## Financiamento

Os autores informaram que não houve apoio financeiro para a pesquisa neste artigo.

## Conflito de Interesses

Os autores informaram que não há conflito de interesses.

## Direitos Autorais

A RAC detém os direitos autorais deste conteúdo.

## Verificação de Plágio

A RAC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, mediante o emprego de ferramentas específicas, e.g.: iThenticate.

## Método de Revisão por Pares

Este conteúdo foi avaliado utilizando o processo de revisão por pares duplo-cego (*double-blind peer-review*). A divulgação das informações dos pareceristas constantes na primeira página é feita somente após a conclusão do processo avaliativo, e com o consentimento voluntário dos respectivos pareceristas.

## Disponibilidade dos Dados



Todos os dados e materiais foram disponibilizados publicamente por meio da plataforma Mendeley e podem ser acessados em: De Moraes, Romulo Matos; Teixeira, Aridelmo José Campanharo (2020). Replication Data for: "Full Data used for: Managers, Engagement and Political Behaviors: a nonlinear relationship. Published by RAC-Revista de Administração Contemporânea (Journal of Contemporary Administration)", 24(3), 2020. [Data set]. Journal of Contemporary Administration (RAC). Mendeley. <http://doi.org/10.17632/syrw7xgynt.1>