

# 13 Poder e política

*O poder não consiste em bater muito ou muitas vezes, mas em acertar em cheio.*

*Honoré de Balzac*

## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

**Depois de ler este capítulo, você será capaz de:**

- 1 Definir poder e compará-lo à liderança.
- 2 Comparar as cinco bases do poder.
- 3 Identificar as principais táticas de influência.
- 4 Demonstrar a ligação entre o assédio sexual e o abuso de poder.
- 5 Distinguir entre comportamento político legítimo e ilegítimo.
- 6 Identificar as causas e consequências do comportamento político.
- 7 Identificar as técnicas de gerenciamento da impressão.
- 8 Determinar se uma ação política é ética.
- 9 Mostrar a influência da cultura na prática e percepção de política.

## UM DIA NA SITUAÇÃO, OUTRO NA OPOSIÇÃO

**A**ntes de se tornar consultor em marketing digital e abrir a própria empresa, Guilherme trabalhava em um dos maiores grupos empresariais do Brasil. Sua carreira estava bem e Guilherme sentia-se feliz com as atividades desempenhadas e com a relação que mantinha com seus colegas na empresa. Em pouco tempo, no entanto, tudo mudou no trabalho do gestor e, apesar de ele ter sido promovido a gerente de uma importante área, pediu demissão pouco depois de assumir o novo cargo. Mas o que poderia ter feito que um funcionário satisfeito deixasse a empresa pouco tempo depois de ser promovido?

De acordo com Guilherme, todas as mudanças começaram em fevereiro de 2009, quando um alto executivo da empresa saiu. Em função disso, uma grande disputa por poder começou na organização, com muitos funcionários lutando para melhorar sua posição. Com a saída do executivo, alguém seria promovido para ocupar seu posto, deixando outro cargo vago que, por sua vez, precisaria ser ocupado por outro funcionário. Dessa forma, muitos membros da organização começaram a se articular para tentar garantir uma promoção nesse cenário de mudança. "As pessoas passaram a buscar alianças, segurar contratos e especular sobre os possíveis promo-



Image Source/Frank Herholdt.

vidos", conta o gestor. Com isso, o clima interno piorou significativamente, pois a confiança nos colegas diminuiu de maneira vertiginosa e verdadeiras 'panelinhas' formaram-se dentro da empresa.

Nesse período, além do clima interno, outro fator piorou bastante: a produtividade. Segundo Guilherme, nos 30 dias de indefinição sobre a reestruturação da empresa, os resultados produzidos diminuíram cerca de 80 por cento. "Um colega que costumava ganhar, em média, nove mil reais por mês em comissões chegou a receber apenas dois mil reais ao final do período", afirma o gestor, exemplificando o quanto as articulações e negociações políticas ocuparam o tempo dos funcionários. Como os profissionais passaram a se preocupar em administrar conflitos, gerenciar as impressões e defender seus grupos, o trabalho foi deixado momentaneamente de lado, resultando na redução significativa da produtividade.

Mas qual teria sido a posição de Guilherme nesse cenário conturbado? Por ter deixado a organização pouco tempo depois, é de se esperar que ele estivesse no 'grupo dos derrotados' ou que tivesse ficado longe da disputa e descontente com o comportamento político da equipe, certo? Mas não foi isso o que aconteceu. O gestor aceitou a proposta de um alto executivo que havia permanecido na empresa, que ofereceu a Guilherme um cargo de gerente em um importante departamento, caso ele desse apoio para que sua área fosse desmantelada no processo de reestruturação. "Me envolvi e, quando me dei conta, era tarde para desistir", diz o consultor.

Ao final do processo de mudança, a área de Guilherme foi fechada e o executivo a quem ele se associou tornou-se muito influente na organização, promovendo-o a gerente. O problema foi que tudo ficou muito evidente e o clima interno permaneceu muito ruim, mesmo após o término da reestruturação. Todos na empresa perceberam a articulação da qual Guilherme havia participado e, caso ele quisesse permanecer no grupo, teria de se comportar politicamente todos os dias, assumindo sua posição em determinado grupo e mantendo uma relação estritamente profissional com muitos de seus ex-colegas.

Diante de tudo aquilo, Guilherme permaneceu apenas por dois meses no posto de gerente, antes de pedir seu desligamento da empresa. "Nunca havia me envolvido nesse tipo de política e percebi que não tinha nada a ver comigo", diz o consultor, mostrando que, na política, seja em Brasília ou na empresa em você trabalha, vitórias e derrotas raramente são definitivas.<sup>1</sup>

**Nota:** para proteger a imagem dos envolvidos, todos os nomes utilizados neste caso são fictícios.

Em nossa sociedade, 'fazer uso do poder' e 'agir politicamente' são expressões que têm sido vistas como verdadeiros palavrões. É mais fácil para a maioria de nós falar sobre sexo ou dinheiro do que sobre poder ou comportamento político. As pessoas que têm poder o negam; aquelas que o querem, tentam parecer que não estão a sua procura, e aquelas que são boas em obtê-lo fazem segredo de como o conseguem.<sup>2</sup>

É importante reconhecer que o poder e o comportamento político são processos naturais em qualquer grupo ou organização. Assim, você precisa saber como o poder é obtido e exercido se quiser entender o comportamento organizacional por inteiro.

Embora você possa ter ouvido a frase "o poder corrompe, e o poder absoluto corrompe de forma absoluta", o poder nem sempre é ruim. Como foi observado por um autor, muitos medicamentos podem matar se forem tomados em doses incorretas e milhares de pessoas morrem a cada ano em acidentes de carro, mas não abandonamos os produtos químicos ou os carros por causa dos perigos que lhes estão associados. Ao contrário, consideramos o perigo um incentivo para obter experiência e informação, que nos auxiliará a usar essas forças produtivamente.<sup>3</sup> O mesmo se aplica ao poder. É uma realidade da vida organizacional e que não vai acabar. Além do mais, ao aprender como o poder funciona nas organizações, você estará mais apto a utilizar seu entendimento para se tornar um gestor mais eficaz.

## Uma definição de poder

**Poder**  
Capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de maneira que B aja de acordo com a vontade de A.

O **poder** diz respeito à capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de maneira que B aja de acordo com a vontade de A.<sup>4</sup>

Uma pessoa pode ter poder, mas não necessariamente usá-lo; ou seja, o poder é uma capacidade ou potencial. Provavelmente, o aspecto mais importante do poder é o de ser

Dependên  
Relacionam  
B e A, quan  
algo que B

C

A

Poder coer  
Poder que c  
capacidade  
recomendar  
pela não ob

**Dependência**  
Relacionamento entre  $B$  e  $A$ , quando  $A$  possui algo que  $B$  deseja.

uma função de **dependência**. Quanto maior a dependência de  $B$  em relação a  $A$ , maior o poder de  $A$  nesse relacionamento. A dependência, por sua vez, baseia-se no conjunto de alternativas percebidas por  $B$  e na importância que este dá às alternativas controladas por  $A$ . Uma pessoa só pode ter poder sobre você se ela controlar algo que você deseja. Se você quer seu diploma e, para tanto, precisa ser aprovado em uma disciplina que é ministrada por apenas um professor em sua faculdade, esse professor tem poder sobre você. Suas alternativas são muito limitadas e você considera importante obter uma nota para passar nessa disciplina. Da mesma forma, se você cursa a universidade graças ao dinheiro de seus pais, com certeza reconhece o poder que eles têm sobre você, pois é dependente deles financeiramente. Depois de se formar, arrumar um emprego e começar a ganhar seu dinheiro, o poder deles será reduzido de maneira significativa. Mesmo assim, quantos de nós já não ouvimos histórias de pessoas muito ricas que controlam o comportamento de todos os membros da família por intermédio da ameaça, velada ou explícita, de 'tirá-los do testamento'?

## Comparando liderança e poder

Uma comparação cuidadosa entre nossas descrições de poder e de liderança feitas no Capítulo 12 revela que os dois conceitos estão inter-relacionados. Os líderes utilizam o poder como meio de atingir os objetivos do grupo.

Mas que diferenças existem entre os dois termos? O poder não requer a compatibilidade de objetivos, apenas a relação de dependência. A liderança, por sua vez, requer alguma congruência entre os objetivos do líder e os daqueles que são liderados. Uma segunda diferença está relacionada à direção em que a influência é exercida. A liderança enfoca a influência descendente do líder sobre o liderado. Ela minimiza a importância dos padrões ascendente e lateral de influência; o poder, não. Outra diferença diz respeito à ênfase dada pelas pesquisas. A pesquisa sobre liderança, em sua maior parte, enfatiza a questão do estilo e busca respostas para perguntas como: "Até que ponto um líder deve ser apoiador?" ou "Quanto do processo decisório deve ser compartilhado com os liderados?". Já a pesquisa sobre poder se dedica a uma área mais ampla e foca as táticas de conquista da submissão. Além disso, ela vai além do indivíduo, pois o poder também pode ser exercido por grupos para controlar outros grupos ou indivíduos.

## As bases de poder

De onde vem o poder? O que dá a um indivíduo ou a um grupo a influência sobre os outros? A resposta a essas questões é obtida pela divisão das bases ou fontes de poder em dois grupos genéricos — formal e pessoal —, cada qual subdividido em categorias mais específicas.<sup>5</sup>

### Poder formal

O poder formal baseia-se na posição que o indivíduo ocupa na organização. Pode emanar da capacidade de coagir, de recompensar ou, ainda, da autoridade formal.

**Poder coercitivo** A base do **poder coercitivo** deriva da percepção que uma pessoa tem sobre a capacidade que o detentor de poder possui para punir ou recomendar sanções àqueles que não obedecem às suas ordens ou vontades. Ou seja, o poder coercitivo é baseado no medo, fazendo que as pessoas modifiquem seu comportamento por receio de serem castigadas.

No nível organizacional,  $A$  possui poder coercitivo sobre  $B$  quando pode demitir, suspender ou rebaixar  $B$ , presumindo que este valoriza seu trabalho. Se  $A$  pode impor a  $B$

**Poder coercitivo**  
Poder que deriva da capacidade de punir ou recomendar sanções pela não obediência.

tarefas que este considera desagradáveis, *A* possui poder coercitivo sobre *B*. O poder coercitivo também pode vir pela retenção de informações-chave. As pessoas que têm dados ou conhecimentos de que os outros precisam em uma organização podem fazer que os outros fiquem dependentes delas.

**Poder de recompensa**  
Poder associado à capacidade de distribuição de recompensas vistas como valiosas pelos outros.

**Poder de recompensa** O oposto do poder coercitivo é o **poder de recompensa**, pelo qual uma pessoa se submete à vontade ou às ordens de outra porque isso lhe trará algum benefício. Portanto, aquele que pode distribuir recompensas consideradas valiosas pelos outros tem poder sobre eles. Essas recompensas podem ser financeiras — como o controle de comissões, aumentos de salários e bônus — ou não financeiras — como reconhecimento, promoções, tarefas mais interessantes, colegas amigáveis ou a escolha de turnos de trabalho ou de áreas de vendas mais atraentes.<sup>6</sup>

**Poder legítimo**  
Poder resultante da posição ocupada na hierarquia da organização, ou seja, da posse de autoridade formal.

**Poder legítimo** Nos grupos formais e nas organizações, o acesso mais comum a uma ou mais bases de poder ocorre por meio do **poder legítimo**. Trata-se do controle formal que uma pessoa tem para usar e regular os recursos da organização com base em sua posição estrutural dentro dela.

O poder legítimo é mais amplo que o poder de coerção e o de recompensa. Ele inclui, mais especificamente, a aceitação da autoridade de um cargo pelos demais membros da organização. De modo geral, o poder está intimamente associado ao conceito de hierarquia, o que leva as pessoas a supor que os executivos são especialmente poderosos, e, quando um executivo poderoso é descrito, as pessoas tendem a colocá-lo na posição mais alta ao desenhar o organograma da empresa.<sup>7</sup> Quando o diretor de uma escola, o presidente de um banco ou o comandante de um exército fala (considerando-se que seu discurso esteja dentro do espectro de sua autoridade formal), os professores, gerentes ou oficiais escutam e, em geral, obedecem.

## Poder pessoal

**Poder pessoal**  
Influência derivada das características individuais.

A maioria dos pesquisadores que desenvolvem novas fragrâncias e produtos na Natura, por exemplo, tem poder, embora não tenha cargos de chefia nem autoridade formal. O que eles têm é **poder pessoal** — aquele que emana das características únicas e específicas de um indivíduo. Nesta seção, vamos examinar as duas bases de poder pessoal — competência e admiração dos outros.

**Poder de competência**  
Poder que se exerce como resultado da posse de habilidades, competências ou conhecimentos distintos.

**Poder de competência** O **poder de competência** é a influência que se exerce como resultado da perícia, da habilidade específica ou do conhecimento. À medida que as tarefas vão se tornando mais especializadas, ficamos mais dependentes dos peritos para atingirmos nossos objetivos. Geralmente, reconhecemos que os médicos têm experiência e, por isso, exercem poder — a maioria das pessoas segue seus conselhos sem discussão. Da mesma forma, devemos também reconhecer que os especialistas em computação, os peritos em

Desde que a Operação Lei Seca começou a ser realizada em março de 2009, no Rio de Janeiro, o número de acidentes e mortes causados por motoristas embriagados caiu consideravelmente. Até junho daquele ano, por exemplo, o número de acidentes gerados pelo álcool foi reduzido em mais de 20 por cento. Essa operação envolve a fiscalização e a repressão aos motoristas que dirigem sob o efeito de bebidas alcoólicas. O poder exercido pelos fiscais e policiais é legítimo, pelos cargos que ocupam, e coercitivo, pelas sanções que podem aplicar, que vão desde multas até a prisão dos infratores.<sup>8</sup>



Foto: Roberto Azeiteiro/Fotografia

tributação, os economistas, os psicólogos industriais e outros profissionais também exercem um poder resultante de suas competências específicas.

**Poder de referência** A base do **poder de referência** resulta da identificação com um indivíduo que possua recursos ou traços pessoais desejáveis. Se eu admiro alguém e me identifico com essa pessoa, ela exerce poder sobre mim porque quero agradá-la.

O poder de referência emana da admiração pelo outro e do desejo de se parecer com ele. Tal poder explica por que as celebridades recebem milhões de dólares para endossar produtos em comerciais. Pesquisas de marketing revelam que pessoas como o ex-tenista Gustavo Kuerten e o jogador de futebol Ronaldo têm o poder de influenciar a escolha das pessoas por um par de tênis e por cartões de crédito. Com um pouco de prática, qualquer pessoa pode participar de propagandas como essas celebridades, mas o problema é que os consumidores não se identificam com qualquer um. Pessoas que não têm autoridade formal também têm poder de referência por causa do dinamismo, do carisma, da atração e dos efeitos emocionais que exercem sobre os outros.

### Que base de poder é mais eficaz?

Dentre as três bases de poder formal (coercitivo, de recompensa e legítimo) e as duas bases de poder pessoal (de competência e de referência), quais são as mais interessantes para se ter? Pesquisas sugerem claramente que as fontes de poder pessoal são as mais eficazes. Tanto o poder de competência quanto o de referência estão positivamente relacionados à satisfação dos funcionários com a chefia, seu compromisso com a organização e seu desempenho, ao passo que o poder de recompensa e o legítimo não parecem estar relacionados com esses resultados. Além do mais, uma das fontes de poder formal — coercitivo — pode de fato ter efeito contrário, no sentido de que esse poder está negativamente relacionado com a satisfação e o compromisso do funcionário.<sup>9</sup>

Veja o caso da empresa norte-americana Translation, que coloca em contato os empresários dos astros da música pop e as empresas que querem promover suas marcas. A Translation já uniu Gwen Stefani à HP, Justin Timberlake ao McDonald's, Beyoncé Knowles à Tommy Hilfiger e Jay-Z à Reebok. Essa atividade evidentemente tem muita relação com o poder de referência. Como observou um executivo de uma gravadora ao refletir sobre o sucesso de Steve Stoute, dono da referida empresa: "Ele é o homem certo para orientar as marcas na indústria fonográfica e para atingir a cultura jovem de maneira confiável".<sup>10</sup> Em outras palavras, utilizar astros da música pop para promover produtos funciona por conta do poder de referência: as pessoas compram produtos associados a figuras 'legais' porque querem se identificar com elas e imitá-las.



Alexandre Schneider/Folhapress

Poder de referência  
Poder associado à  
identificação com um  
indivíduo que possua  
recursos ou traços  
pessoais favoráveis e  
desejáveis.

O mercado de propaganda movimentava bilhões de reais por ano no Brasil. Uma parcela desse valor é direcionada para a contratação de personalidades. Muitas empresas procuram associar suas marcas e produtos a atletas famosos e artistas com o objetivo de utilizar a influência que eles exercem sobre determinados públicos. Um exemplo disso foi a loja de departamentos C&A, que contratou a modelo Gisele Bündchen como garota propaganda das roupas vendidas pela empresa e viu suas vendas crescerem significativamente.<sup>11</sup>

## Dependência: a chave para o poder

Já dissemos que o aspecto mais importante do poder provavelmente é o fato de ele ser uma função da dependência. Nesta seção, demonstraremos como a compreensão da dependência é crucial para nos aprofundarmos no entendimento do poder.

### O postulado geral da dependência

Vamos começar com um postulado geral: *quanto maior a dependência de B em relação a A, maior o poder de A sobre B*. Quando você possui alguma coisa de que os outros precisam, mas só você controla, você os transforma em seus dependentes e, por isso, tem poder sobre eles.<sup>12</sup> Se algo está disponível em abundância, possuí-lo não aumenta seu poder. Mas, como diz o ditado, “em terra de cego, quem tem um olho é rei”. No sentido inverso, quanto mais você expandir suas opções, menos poder vai deixar nas mãos dos outros. Isso explica por que muitas empresas trabalham com diversos fornecedores, em vez de concentrar todos os negócios em apenas um. Explica também por que a maioria de nós aspira à independência financeira. Essa independência reduz o poder que os outros podem exercer sobre nós.

### O que cria a dependência?

A dependência aumenta quando o recurso controlado é importante, escasso ou não substituível.<sup>13</sup>

**Importância** Se ninguém quiser o que você possui, não haverá criação de dependência. As organizações, por exemplo, procuram evitar ativamente a incerteza.<sup>14</sup> Podemos imaginar, portanto, que os indivíduos capazes de absorver as incertezas da organização serão percebidos como pessoas que controlam um recurso importante. Um estudo sobre organizações industriais revelou que os departamentos de marketing de empresas fabricantes de bens de consumo não duráveis, como biscoitos e sabonetes, eram constantemente classificados como os mais poderosos, ao passo que nas fabricantes de bens de consumo duráveis, como televisões e automóveis, o departamento de pesquisa e desenvolvimento era considerado mais poderoso.<sup>15</sup> Os pesquisadores concluíram que a incerteza mais crítica enfrentada por aquelas empresas era a venda de seus produtos, ao passo que, nas últimas, a principal incerteza era o desenvolvimento de novos produtos. Isso nos leva a supor que os engenheiros, como grupo, são mais poderosos na fabricante de computadores Positivo do que na Perdigão. Essas inferências parecem ser válidas de maneira geral. Organizações como a Positivo, cuja orientação é fundamentalmente tecnológica, dependem muito de seus engenheiros para manter a qualidade e o diferen-

Pelo fato de a Xerox ter apostado seu futuro em desenvolvimento e inovação, Sophie Vandebroek está em uma posição de poder na empresa. Como a principal responsável pelo departamento de tecnologia (CTO), ela lidera o Grupo de Inovação da Xerox, formado por 5 mil cientistas e engenheiros nos centros globais de pesquisa da empresa. A missão do grupo é “ser pioneiro em tecnologias que alavanquem as vendas, possibilitando que a Xerox lidere seus principais mercados e criando produtos para a empresa”. A organização depende de Sophie para tornar essa missão uma realidade.



cial técnico de seus produtos, daí o fato de eles constituírem um grupo poderoso nessa empresa. Já na Perdigão, o jogo é do marketing, que forma o grupo ocupacional com maior poder.

**Escassez** Ferruccio Lamborghini, o sujeito que criou os exóticos supercarros que continuam ostentando seu sobrenome, entendeu desde cedo a importância da escassez e a usou em proveito próprio durante a Segunda Guerra Mundial. Lamborghini estava com o exército italiano em Rhodes. Seus superiores ficaram impressionados com suas habilidades mecânicas, com seu talento inacreditável para consertar tanques e outros veículos que ninguém mais conseguia reparar. Depois de terminada a guerra, ele admitiu que seu talento devia-se, em boa parte, ao fato de ter sido o primeiro na ilha a receber os manuais dos veículos, que ele decorou e, depois, destruiu, tornando-se indispensável.<sup>16</sup>

A relação entre escassez e dependência também pode ser observada no poder de diferentes categorias ocupacionais. Os indivíduos em ocupações em que a oferta de profissionais é menor que a demanda podem negociar acordos salariais e benefícios melhores do que aqueles em categorias com abundância de candidatos. Os diretores de escolas, por exemplo, não têm muita dificuldade para encontrar bons professores de português. Já o mercado de analistas de sistemas de redes é extremamente escasso, com alta demanda e baixa oferta. Em consequência, o poder de barganha desses últimos permite que eles negociem maiores salários, menores cargas horárias e outros benefícios.

**Não substituição** Quanto menos substitutos viáveis tem um recurso, maior o poder que seu controle proporciona. Por exemplo, nas universidades em que existe uma grande pressão para a publicação de trabalhos acadêmicos, quanto maior o reconhecimento que um professor obtém com suas publicações, maior sua mobilidade como profissional, pois as outras faculdades também desejam profissionais com muitas publicações e visibilidade. Ao contrário, os professores com poucas publicações acadêmicas tendem a ter menor mobilidade e ficam sujeitos a uma maior influência de seus superiores.

## MITO OU CIÊNCIA?

### O poder sobe à cabeça

**E**ssa afirmação parece ser verdadeira. Quando as pessoas têm poder outorgado a elas, parecem inclinadas a ignorar as perspectivas e interesses daqueles que não o têm, diz um estudo feito por um grupo de pesquisadores de três universidades norte-americanas.<sup>17</sup>

Nesse estudo, os pesquisadores fizeram que um grupo de participantes se sentisse poderoso ao pedir que se recordassem de uma situação em que sentiram que tinham poder sobre outra pessoa e escrevessem sobre ela. Outro grupo de participantes foi instruído a recordar um incidente em que alguém tinha poderes sobre eles e a escrever sobre tal situação. Quando foi solicitado, então, que os grupos trabalhassem juntos em um problema, os participantes do grupo poderoso apresenta-

ram uma tendência maior a ignorar as perspectivas dos participantes do grupo com menor poder, foram menos precisos ao interpretar as expressões de emoção e se mostraram menos interessados em entender como outras pessoas veem as coisas. Os autores desse estudo concluíram que o poder conduz à "tendência de ver as outras pessoas somente pelas qualidades que são necessárias aos interesses e objetivos pessoais, ao mesmo tempo, perceberam também as qualidades que definem a humanidade nos outros".

Portanto, da mesma forma que o poder tem vantagens, também parece ter custos — especialmente no sentido de ver as coisas por meio de perspectivas dos que têm menos poder.

## Táticas de influência

**Táticas de influência**  
Maneiras que as pessoas usam para transformar suas bases de poder em ações específicas.

Quais **táticas de influência** as pessoas usam para transformar suas bases de poder em ações específicas? Que opções elas têm para influenciar seus chefes, colegas ou funcionários? Nesta seção, revisaremos algumas opções táticas e as condições que podem tornar algumas mais eficazes que outras.

As pesquisas identificam nove táticas de influência distintas:<sup>18</sup>

1. *Legitimidade*. Basear uma solicitação na autoridade da posição exercida ou no fato de que ela está de acordo com as políticas ou regras da organização.
2. *Persuasão racional*. Utilização de argumentos lógicos e evidências factuais para demonstrar que o pedido ou proposta é viável ou relevante.
3. *Apelo inspiracional*. Desenvolvimento de um comprometimento emocional por meio do apelo a valores, ideias, necessidades, esperanças e aspirações.
4. *Consulta*. Envolvimento e participação da pessoa-alvo no planejamento de uma estratégia, atividade ou mudança para o qual o apoio dessa pessoa é desejável.
5. *Troca*. Oferta de benefícios ou favores em troca do atendimento de uma solicitação, ou oferta de reciprocidade no futuro.
6. *Apelo pessoal*. Busca de apoio com base em amizade ou lealdade.
7. *Insinuação*. Utilização de bajulação, elogios e de um comportamento amigável para obter apoio às propostas.
8. *Pressão*. Utilização de avisos, exigências persistentes ou ameaças.
9. *Coalizão*. Construção de alianças com outras pessoas para ajudar a persuadir o alvo.

Algumas táticas geralmente são mais eficazes do que outras. A persuasão racional, o apelo inspiracional e a consulta tendem a ser as mais eficazes, em especial quando os alvos dessa influência estão interessados nos resultados do processo decisório. A pressão costuma ter um efeito contrário e é a menos eficaz das nove táticas.<sup>19</sup> Contudo, uma pessoa também pode aumentar suas chances de sucesso com o uso de táticas diferentes, simultânea ou sequencialmente, desde que elas sejam compatíveis entre si.<sup>20</sup> Por exemplo, o uso combinado da legitimidade com a insinuação, por exemplo, pode minimizar a reação negativa causada pelo uso do poder formal do chefe, fazendo que ele não seja visto como um 'ditador', mas apenas quando seus subordinados não se importam com os resultados de uma decisão ou quando a política é uma rotina.<sup>21</sup>

Vamos considerar a maneira mais eficaz de se conseguir um aumento. Você pode começar com a persuasão racional. Isso significa fazer seu trabalho e cuidadosamente pensar em uma maneira de justificá-lo: descobrir a relação entre sua remuneração e a de seus

Os professores da rede de colégios estaduais de São Paulo uniram-se por meio dos sindicatos e decretaram uma greve em março de 2010 para pressionar o governo estadual a aumentar seus salários e revogar uma série de medidas que os deixou insatisfeitos. Nesse cenário, a tática de influência utilizada foi a coalizão, visto que, se apenas um deles resolvesse parar suas atividades, dificilmente teria suas exigências atendidas.

Dessa forma, mobilizando milhares de professores simultaneamente, eles conseguiram chamar a atenção pública para seu movimento e pressionaram o governo estadual para atender às suas exigências.<sup>22</sup>



**Quadro 13.1** Táticas de influência preferidas de acordo com a direção da influência

Influência ascendente	Influência descendente	Influência lateral
Persuasão racional	Persuasão racional	Persuasão racional
	Apelo inspiracional	Consulta
	Pressão	Insinuação
	Consulta	Troca
	Insinuação	Legitimidade
	Troca	Apelo pessoal
	Legitimidade	Coalizão

colegas, obter uma proposta alternativa de emprego ou mostrar resultados objetivos que atestem seu bom desempenho. Dessa maneira, você poderia justificar o pedido de aumento ao apresentar dados que atestem seus bons resultados. Você também pode utilizar bons meios de cálculo de salário, como o Salariômetro ([www.salariometro.sp.gov.br](http://www.salariometro.sp.gov.br)), para comparar seu salário com o dos outros.

Mas a eficácia de algumas táticas depende da direção da influência.<sup>23</sup> Como mostra o Quadro 13.1, a persuasão racional é a única que é eficaz em todos os níveis da organização. O apelo inspiracional funciona melhor no sentido descendente, do superior para os subordinados. Quando a técnica de pressão funciona, quase sempre se dá de maneira descendente. Por sua vez, o uso do apelo pessoal e da coalizão é mais eficaz nas tentativas de influência laterais.

No entanto, além da direção da influência, outros fatores também afetam a eficácia das táticas. Podemos citar, entre eles, sua sequência, a habilidade da pessoa em usá-las e a cultura da organização.

É mais fácil ser eficaz quando se começa com táticas mais 'suaves' baseadas no poder pessoal, como os apelos pessoal e inspiracional, a persuasão racional e a consulta. Se elas falharem, pode-se passar para as táticas mais 'duras', como a troca, a coalizão e a pressão, que enfatizam o poder formal e envolvem maiores riscos e custos.<sup>24</sup> É interessante notar que o uso de uma única tática 'suave' é mais eficaz que o uso de uma única tática 'dura' e que a combinação de duas táticas 'suaves', ou de uma tática 'suave' com a persuasão racional, é mais eficaz do que qualquer tática 'dura' sozinha ou combinada.<sup>25</sup>

A efetividade da tática também depende daqueles que estão sendo influenciados.<sup>26</sup> As pessoas que cedem às táticas de influência mais suaves tendem a ser mais ponderadas, intrinsecamente motivadas, com elevada autoestima e maior desejo de controle; já as pessoas que aceitam as táticas duras são mais orientadas para a ação e extrinsecamente motivadas, além de serem mais focadas em se dar bem com outras pessoas e preferir a realização de tarefas estruturadas e controladas por outras pessoas do que agir por conta própria.

As pessoas diferem umas das outras em suas **habilidades políticas**, ou seja, na capacidade para influenciar os outros de modo a alcançar seus objetivos. Aqueles que têm habilidade política são mais eficazes ao utilizarem qualquer uma das táticas de influência. As habilidades políticas também parecem ser mais eficazes quando os riscos são altos — tais como aqueles em que os indivíduos são responsáveis por importantes resultados organizacionais. Finalmente, aqueles que têm habilidade política podem exercer poder sem que os outros percebam, o que é essencial para ser eficaz (uma vez que ser rotulado como político é extremamente prejudicial).<sup>27</sup>

Para finalizar, sabemos que as culturas dentro das organizações variam significativamente. Algumas são relaxadas e apoiadoras e outras, formais e conservadoras. A cultura

Habilidades políticas  
Capacidade para  
influenciar os outros de  
forma a alcançar seus  
objetivos.

organizacional na qual a pessoa trabalha terá, portanto, grande influência na definição de que táticas serão consideradas apropriadas. Algumas culturas estimulam a participação e consulta; outras encorajam o uso da razão; e outras ainda lançam mão da pressão. As pessoas que se adaptam à cultura de uma organização tendem a exercer influência com mais eficácia.<sup>28</sup> Mais especificamente, os extrovertidos tendem a possuir mais influência nas organizações que valorizam o trabalho individual ou tarefas técnicas. Parte dos motivos de as pessoas que se adaptam à cultura serem influentes se deve ao fato de que elas são capazes de apresentar um desempenho especialmente bom nas áreas consideradas mais importantes para o sucesso. Em outras palavras, elas são influentes porque são competentes. Dessa forma, a organização vai influenciar a definição de qual subconjunto de táticas de influência será visto como aceitável.

## Assédio sexual: desigualdade de poder no ambiente de trabalho

O assédio sexual é errado. E também pode ser oneroso para as empresas. Basta perguntar para os executivos da fabricante de cigarros Philip Morris e da firma de entregas UPS. Um tribunal norte-americano decidiu que a Philip Morris tinha de pagar uma indenização de 2 milhões de dólares a uma supervisora de fábrica que sofreu assédio sexual por parte de seus subordinados durante quase um ano. E uma ex-gerente da UPS ganhou um processo de 80 milhões de dólares por condições hostis de trabalho na empresa, que não escutou suas reclamações contra assédio sexual. Logicamente, não são apenas as grandes empresas que se complicam. Um tribunal concedeu ganho de causa a Janet Bianco, enfermeira do New York's Flushing Hospital, em um processo de 15 milhões de dólares que ela moveu pelo assédio que sofreu nas mãos do doutor Matthew Miller. Depois do veredicto, Janet afirmou: "Acho que as pessoas não levam a sério a expressão 'assédio sexual'. Elas não entendem como isso afeta sua vida, não apenas no trabalho, mas em casa e com os amigos".<sup>29</sup>

Além dos perigos legais do assédio sexual, tal prática obviamente pode ter um impacto negativo no ambiente de trabalho também. As pesquisas mostram que ele afeta negativamente as atitudes no trabalho e leva aqueles que sofreram o assédio a sair da organização. Além disso, em muitos casos, denunciar o assédio não melhora a situação, pois a organização responde de maneira negativa ou inútil. Quando os líderes da organização fazem um esforço honesto para acabar com os assédios, os resultados são muito mais positivos.<sup>30</sup>

O **assédio sexual** é definido como qualquer atividade indesejada de caráter sexual que afeta o emprego da pessoa e cria um ambiente de trabalho hostil. No Brasil, a Lei nº 10.224, de 2001, definiu o assédio sexual como o comportamento que visa a "constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função".<sup>31</sup> Mas continuam as controvérsias sobre o que constitui, *especificamente*, o assédio sexual. Na última década, as organizações, de maneira geral, conseguiram um considerável progresso no sentido de coibir formas abertas desse ato. Isso inclui contatos físicos indesejáveis, convites reiterados para encontros quando a pessoa manifesta seu desinteresse e ameaças coercitivas de perda de emprego em caso de recusa a aceitar propostas de cunho sexual. O problema hoje está mais centrado nas formas mais sutis de assédio — olhares ou comentários indesejados; piadinhas; objetos de cunho sexual no ambiente de trabalho, como fotos sensuais, ou interpretações errôneas quanto ao limite exato onde termina a 'amizade' e começa o assédio.

Um estudo recente concluiu que 58 por cento das mulheres relataram ter tido experiências com comportamentos potencialmente assediosos e 24 por cento disseram que sofreram assédio sexual no trabalho.<sup>32</sup> Um problema com o assédio sexual é que ele depende, até certo ponto, dos olhos de quem o vê. As mulheres têm maior tendência a ver certos

**Assédio sexual**  
Qualquer atividade indesejada de caráter sexual que afete a relação de emprego de uma pessoa, criando um ambiente de trabalho hostil.

comportamentos como assédio sexual. Os homens possuem uma tendência menor a ver como assédio sexual certos comportamentos, tais como beijar alguém, convidar para sair ou fazer piadas de cunho sexual. Como observam os autores do estudo: “Embora tenha havido progresso na definição de assédio sexual, ainda não está claro qual perspectiva deve ser utilizada”.<sup>33</sup> Assim, apesar de alguns comportamentos inegavelmente serem considerados assédio, os homens e as mulheres divergem até certo ponto sobre o que ele seja. Apesar disso, para a surpresa dos próprios pesquisadores, outro estudo, realizado no Brasil, observou que a mesma porcentagem de gestores e gestoras, 70 por cento, julgou não haver quaisquer diferenças entre as práticas que configuram o assédio sexual sofrido por homens e mulheres.<sup>34</sup> Em todo caso, a melhor política é ser cuidadoso — abster-se de qualquer comportamento que possa ser visto como assediado, mesmo que não seja sua intenção. Lembre-se de que as pessoas são diferentes, logo, o que você considera uma piada ou abraço inocente pode ser visto como assédio pelo outro.

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL INTERNACIONAL

### Assédio moral e sexual no mundo

A força das circunstâncias da vida e, tantas vezes, do trabalho faz que pessoas, aparentemente tranquilas e seguras de si, deixem-se ficar submissas perante atentados a sua integridade física e moral, sejam homens, sejam mulheres. O silêncio e a vergonha que ainda se encontram nos casos de assédio e de desrespeito nas relações, essencialmente hierárquicas, são preocupantes e parecem sugerir que, para muitas pessoas, o respeito à dignidade humana pode significar muito pouco.

O assédio sexual pode ser conceituado como toda conduta relacionada com a sexualidade que invade, sem permissão, o espaço pessoal, o que facilmente se traduz em um abuso de poder sobre o outro, em geral inferior na hierarquia. Semelhante ao assédio sexual, mas não igual, o assédio moral compreende diversas maneiras psíquicas de intimidação ou de pressão, como um olhar intimidante ou um tom de voz reprovador.

Em uma pesquisa que abordou um grupo de trabalhadoras brasileiras, apenas 9 por cento disseram ter sido alvo de assédio sexual. Esperava-se que o grupo fosse maior, dado o conhecido erotismo e a sensualidade expressos na linguagem, nas roupas, na música ou na dança do povo brasileiro. Mas, talvez esse jeito aberto e solto, em que um olhar mais atrevido ou uma conversa mais doce podem ser aceitos sem ressentimentos, justifique por que o assédio nessa amostra foi tão baixo — aliado, obviamente, à vergonha e ao medo

de repressões pela realização de denúncias. Preocupante é que, das mulheres que se sentiram assediadas, apenas 7,7 por cento denunciaram os superiores e 2,6 por cento entraram com processos na Justiça, contra 30 por cento de silêncio e 31 por cento de abandono do emprego.

Outro estudo mostrou que 42 por cento dos brasileiros já foram alvo de assédio moral. É possível que essa realidade mude, na medida em que o assédio sexual e o assédio moral deixem de ser motivo de riso e deboche, bem como quando todas as empresas possuírem fortes programas de prevenção contra o problema.

Na Europa, estimou-se que 3 milhões de trabalhadores foram objeto de assédio sexual, juntamente com 13 milhões que foram alvo de assédio moral. Nos Estados Unidos, o número de casos de violência não física, que incluem exatamente as intimidações morais, as ameaças, as perseguições e outras formas de violência verbal ou psicológica, atinge entre 5 e 6 milhões de trabalhadores.

Essa realidade mundial deve ser motivadora de um espírito de mudança e não de resignação. Se um dos objetivos das organizações é manter seus funcionários satisfeitos, empenhados e proporcionar-lhes bem-estar, elas devem primar pelo bom ambiente e abrir um canal para que todos os casos de assédio, morais ou sexuais, sejam denunciados. Definitivamente, o silêncio não é solução.

**Fontes:** Baseado em “Assédio sexual: aspectos psicológicos do assédio sexual no ambiente de trabalho”, disponível em: <[www.psicologianet.com.br/assedio-sexual-aspectos-psicologicos-do-assedio-sexual-no-ambiente-de-trabalho/1285/](http://www.psicologianet.com.br/assedio-sexual-aspectos-psicologicos-do-assedio-sexual-no-ambiente-de-trabalho/1285/)>; Luís Graça, “Factores de risco psicossocial no trabalho: assédio moral e outras formas de violência”, disponível em: <[www.ensp.unl.pt/lgraca/textos188.html](http://www.ensp.unl.pt/lgraca/textos188.html)>; “Assédio moral no trabalho”, *Portal da Organização Internacional do Trabalho*, disponível em: <[www.oitbrasil.org.br/news/nov/ler\\_nov.php?id=3186](http://www.oitbrasil.org.br/news/nov/ler_nov.php?id=3186)>; e Maria Ester Freitas, “Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações”, disponível em: <[www16.fgv.br/rae/artigos/1033.pdf](http://www16.fgv.br/rae/artigos/1033.pdf)>.

A maioria dos estudos confirma que o conceito de poder é fundamental para a compreensão do assédio sexual.<sup>35</sup> Isso parece ser verdade independentemente de o assédio partir de um chefe, de um colega ou de um subordinado. E o assédio sexual tende a ocorrer com mais frequência quando a diferença de poder é maior. O caso chefe-subordinado é o que melhor caracteriza uma relação desigual de poder, em que o poder formal dá ao chefe a capacidade de recompensar e coagir. Como os subordinados querem avaliações favoráveis de desempenho, aumentos salariais, e assim por diante, fica claro que os chefes acabam controlando recursos que a maioria deles considera importantes e escassos. Portanto, o assédio sexual de um chefe costuma criar enormes dificuldades para quem está sendo assediado. Se não houver testemunhas, fica a palavra de um contra a do outro: é a palavra da vítima contra a do assediador. Haveria outras vítimas desse mesmo chefe e, em caso positivo, elas estariam dispostas a se manifestar ou teriam medo de sofrer retaliações?

Embora os colegas não ocupem posições de poder, eles podem ter influência e usá-la para assediar sexualmente seus pares. Na verdade, apesar de parecer que os colegas participam de formas de assédio menos graves do que as praticadas pelos supervisores, eles são os assediadores mais frequentes nas organizações. Mas como os colegas exercem o poder? Na maioria das vezes, oferecendo ou negando informações, cooperação e apoio. O desempenho eficaz da maioria das tarefas requer a interação e o apoio dos colegas. Isso é particularmente verdadeiro nos dias de hoje, com o trabalho em equipe. Por meio da ameaça de não fornecer as informações necessárias para o bom desempenho de seu trabalho, seus colegas podem exercer poder sobre você.

Embora não receba a mesma atenção que o assédio perpetrado por um chefe, há casos de mulheres em posição de comando que podem ser sexualmente assediadas por homens que ocupam posições menos poderosas dentro da organização, como aconteceu na Philip Morris. O funcionário desvaloriza a mulher por meio de estereótipos tradicionais (como fragilidade, passividade, falta de comprometimento com a carreira), que têm um reflexo negativo sobre o sexo feminino, a fim obter algum poder sobre ela ou para minimizar as diferenças de poder entre eles. Cada vez mais, também, há casos de mulheres em posições de poder que assediam seus funcionários do sexo oposto.

Um estudo recente revelou os danos causados pelo assédio sexual. Como é de se esperar, quem sofre assédio sexual apresenta menor satisfação no trabalho e reduzido comprometimento com a organização. No entanto, esse estudo também revelou que o assédio sexual debilita a saúde física e mental da vítima. Além disso, também afeta negativamente o grupo em que a vítima atua, diminuindo seu nível de produtividade.

Os autores desse estudo concluem que o assédio sexual “é significativa e substancialmente associado a muitos danos”.<sup>36</sup>

Já vimos como o assédio sexual pode destruir uma organização, sem falar nas próprias vítimas. Mas isso pode ser evitado. O papel de um gestor para prevenir o assédio sexual é de suma importância. A seguir, veja algumas maneiras por meio das quais os administradores podem se proteger e a seus funcionários do assédio sexual:

A Suzano Papel e Celulose implementou um canal formal para receber denúncias dos funcionários sobre casos de assédio moral ou sexual. Essa ouvidoria está ligada diretamente ao setor de recursos humanos e garante o anonimato das pessoas que entram em contato. Dessa maneira, a empresa procura impedir a ocorrência de casos de assédio e prestar o apoio necessário aos trabalhadores que sofrerem algum abuso dessa natureza.<sup>37</sup>



1. Certifique-se de que exista uma política em vigor que defina o que constitui assédio sexual, informando aos funcionários de que podem ser demitidos por assediarem sexualmente outra pessoa e estabelecendo procedimentos sobre como prestar queixa.
2. Assegure aos funcionários que não sofrerão retaliações se formalizarem uma reclamação.
3. Investigue cada reclamação e notifique o departamento jurídico e o de recursos humanos.
4. Certifique-se de que os assediadores sejam punidos ou demitidos.
5. Organize seminários internos para conscientizar os funcionários sobre as questões que envolvem o assédio sexual.

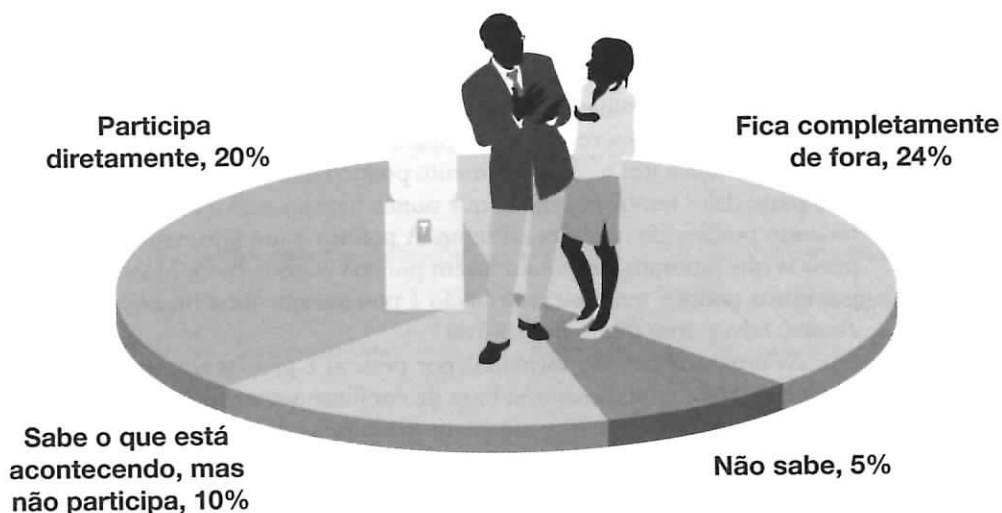
A verdade é que os gestores têm a responsabilidade de proteger seus funcionários de ambientes de trabalho hostis, mas também têm de se proteger. Eles podem não saber que um de seus funcionários está sendo assediado sexualmente, mas não ter consciência não os protege dentro da organização. Se os investigadores acreditarem que um gestor pode ter tido conhecimento do assédio, tanto o executivo quanto a empresa serão responsabilizados.

## Política: o poder em ação

Quando as pessoas se reúnem em grupos, o poder é exercido. Os indivíduos procuram criar um núcleo de poder para, com base nele, exercer influência, receber recompensas e avançar na carreira.<sup>38</sup> Nas organizações, quando os funcionários traduzem seu poder em ações concretas, dizemos que estão fazendo política. Como vimos anteriormente, aqueles com boas habilidades políticas são capazes de utilizar suas bases de poder de maneira eficaz.<sup>39</sup>

### ENQUETE COMPORTAMENTAL

Como você lida com as políticas de escritório?



Fonte: Baseado na pesquisa de opinião da Accountemps, realizada com 522 trabalhadores. *USA Today*, 17 nov. 2008, p. 1B.

## Definição de política organizacional

Não existe escassez de definições de política organizacional. Elas enfocam, essencialmente, o uso do poder como meio para influenciar as decisões organizacionais por parte de indivíduos que buscam satisfazer interesses próprios sem serem sancionados pela organização.<sup>40</sup> Para nossos propósitos, o **comportamento político** nas organizações consiste em atividades que não fazem parte do papel formal de um indivíduo na organização, mas que influenciam, ou tentam influenciar, a distribuição de vantagens e desvantagens dentro dela.<sup>41</sup>

Essa definição engloba aquilo a que a maioria das pessoas se refere quando fala de política organizacional. O comportamento político está fora dos requisitos específicos do trabalho de alguém. Ele demanda uma tentativa de utilizar as bases de poder e engloba os esforços para influenciar os objetivos, os critérios ou os processos usados na tomada de decisão, quando afirmamos que a política está voltada para a 'distribuição de vantagens e desvantagens dentro da organização'. Nossa definição é suficientemente ampla para incluir vários comportamentos políticos, como reter informações-chave para os tomadores de decisões; participar de uma coalizão; denunciar colegas; divulgar boatos; deixar vaziar informações confidenciais sobre as atividades da empresa para a mídia; trocar favores com outras pessoas na organização para benefício mútuo; e fazer *lobby* a favor de determinado indivíduo ou de uma decisão dentro da empresa.

Há uma dimensão de 'legitimidade' no comportamento político?<sup>42</sup> O **comportamento político legítimo** se refere à política normal do dia a dia — reclamar com o chefe; ultrapassar a cadeia de comando; formar coalizões; obstruir as políticas ou decisões organizacionais por meio de inação ou de apego excessivo às regras; desenvolver contatos fora da empresa por meio das atividades profissionais. Diferentemente destes, temos o **comportamento político ilegítimo**, que viola as regras estabelecidas do jogo. As atividades ilegítimas incluem sabotagens; denúncias de colegas; protestos simbólicos, como usar roupas inadequadas ou bótons de protesto, e grupos de funcionários que faltam ao trabalho todos no mesmo dia. Aqueles que se dedicam a essas atividades extremas são geralmente considerados indivíduos que 'pegam pesado'.

A vasta maioria das ações políticas nas organizações é de natureza legítima. As razões são práticas: as formas extremadas de atividades políticas ilegítimas trazem um grande risco de sérias sanções, ou até de demissão, para aqueles que as exercem e descobrem que não têm poder suficiente para fazê-las funcionar.

## A realidade da política

Entrevistas com gerentes experientes mostram que a maioria acredita que o comportamento político constitui a maior parte da vida organizacional.<sup>43</sup> Muitos deles disseram que o comportamento político é, além de ético, necessário, desde que não prejudique ninguém diretamente. Eles descrevem a política como uma maldade necessária e acreditam que alguém que *nunca* usa o comportamento político terá muita dificuldade para fazer as coisas. Boa parte deles também indicou que nunca haviam sido treinados para utilizar o comportamento político de maneira eficiente. A política é um fato na vida das organizações, e as pessoas que ignoram esse fato o fazem por sua conta e risco. Mas, você pode se perguntar, por que a política tem de existir? Não é possível que uma organização funcione sem ela? *Possível*, talvez; mas muito improvável.

As organizações são formadas por pessoas e grupos com diferentes valores, metas e interesses.<sup>44</sup> Isso estabelece uma base de conflitos potenciais com relação à distribuição de recursos limitados, tais como orçamentos, alocação de espaço físico, responsabilidade sobre projetos e ajustes salariais.<sup>45</sup> Se os recursos fossem abundantes, todos os membros da organização poderiam satisfazer os próprios objetivos. Como são limitados, nem todos os interesses se concretizam. Além disso, os ganhos de um indivíduo ou grupo são frequentemente *percebidos* pelos demais como vantagens de uns em detrimento de outros na organização, independentemente de isso ser ou não verdade. Essas forças criam uma competição real pelos recursos limitados entre os membros da organização.

### Comportamento político

Atividades que não são requeridas como parte do papel formal na organização, mas que influenciam, ou tentam influenciar, a distribuição de vantagens e desvantagens dentro dela.

### Comportamento político legítimo

Comportamento político normal do dia a dia.

### Comportamento político ilegítimo

Comportamento político que viola as regras do jogo.

Talvez o fator mais importante que leva à política na organização seja a percepção de que a maioria dos 'fatos' utilizados para alocar os recursos limitados é passível de diferentes interpretações. O que é, por exemplo, um *bom* desempenho? O que é uma melhoria *adequada*? O que constitui um trabalho *insatisfatório*? O 'esforço altruísta em benefício da organização' por parte de uma pessoa pode ser visto por outra como uma 'tentativa óbvia de favorecer os interesses pessoais'.<sup>46</sup> O técnico de qualquer grande time de futebol sabe que um goleiro que defende 25 por cento das cobranças de pênaltis, em média, é melhor do que um que defenda apenas 5 por cento. Não é preciso ser um gênio nesse esporte para escalar o primeiro para sua equipe. Mas o que aconteceria se você tivesse de escolher entre dois goleiros que defendem em média 17 por cento e 18 por cento? Nesse caso, outros fatores — menos objetivos — pesariam: os reflexos, a altura, o potencial, o desempenho em momentos de tensão, a lealdade ao time, e assim por diante. Muitas das decisões administrativas lembram mais essa escolha entre médias de 17 por cento ou de 18 por cento do que aquela entre uma média de 25 por cento e outra de 5 por cento. É nesse amplo e ambíguo terreno da vida organizacional — onde os fatos *não* falam por si mesmos — que a política floresce (ver Quadro 13.2).

### Quadro 13.2 A política está nos olhos de quem a vê

Um comportamento que uma pessoa chama de 'política organizacional' pode ser classificado por outra como um exemplo de 'administração eficaz'. O fato não é que a administração eficaz seja necessariamente política, embora, em alguns casos, ela possa ser. Por exemplo, um estudo experimental mostrou que o comportamento orientado para o poder apresentado por um funcionário efetivo é considerado mais legítimo e menos agressivo do que quando apresentado por um funcionário temporário.<sup>47</sup> Veja os seguintes rótulos, utilizados para descrever os mesmos fenômenos. Isso sugere que a política, assim como a beleza, está nos olhos do observador.

Rótulo: 'Política'		Rótulo: 'Administração eficaz'
1. Colocar a culpa nos outros	versus	1. Atribuir responsabilidades
2. Bajulação	versus	2. Desenvolver relacionamento de trabalho
3. Adulação	versus	3. Demonstrar lealdade
4. Passar o 'abacaxi'	versus	4. Delegar autoridade
5. Defender sua retaguarda	versus	5. Documentar as decisões
6. Gerar conflitos	versus	6. Estimular a mudança e a inovação
7. Formar coalizões	versus	7. Facilitar o trabalho em equipe
8. 'Dedurar'	versus	8. Melhorar a eficiência
9. Conspirar	versus	9. Planejar com antecedência
10. Exceder nas realizações	versus	10. Ser competente e capaz
11. Ser ambicioso	versus	11. Mostrar preocupação com a carreira
12. Ser oportunista	versus	12. Ser esperto
13. Ser astuto	versus	13. Ser prático
14. Ser arrogante	versus	14. Ser autoconfiante
15. Ser perfeccionista	versus	15. Ser atento aos detalhes

Fonte: Baseado em T. C. Krell, M. E. Mendenhall e J. Sendry, "Doing research in the conceptual morass of organizational politics", trabalho apresentado na Western Academy of Management Conference, Hollywood, CA, abr. 1987.

Por fim, como a maioria das decisões precisa ser tomada em um clima de ambiguidade — em que os fatos raramente são objetivos e, portanto, passíveis de diferentes interpretações —, as pessoas nas organizações usam toda e qualquer influência a seu alcance para torcer os fatos em prol de suas metas e interesses. Isso, evidentemente, gera as atividades que chamamos de *politicagem*.

Assim, respondendo à pergunta sobre se uma organização pode existir sem política, poderíamos dizer que sim, se todos os membros da organização compartilharem das mesmas metas e interesses, se os recursos organizacionais não forem escassos e se os resultados dos desempenhos forem totalmente claros e objetivos. Mas isso não se aplica ao mundo organizacional em que vivemos.

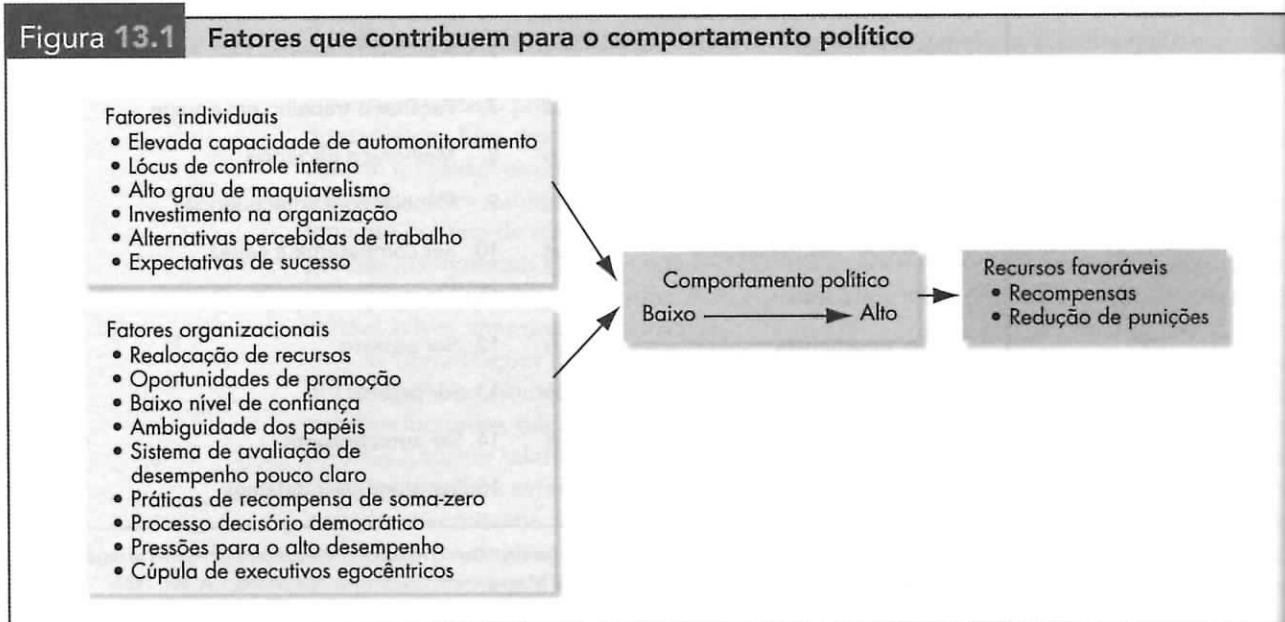
## Causas e conseqüências do comportamento político

### Fatores que contribuem para o comportamento político

Nem todos os grupos e organizações são igualmente políticos. Em algumas organizações, por exemplo, fazer política é uma atividade explícita e exuberante, enquanto em outras a política tem apenas um papel secundário na influência dos resultados. Por que acontece essa variação? Pesquisas recentes identificaram alguns fatores que parecem incentivar o comportamento político. Alguns são características individuais, originadas das qualidades únicas das pessoas empregadas na organização; outros são resultado da cultura organizacional ou do ambiente interno da empresa. A Figura 13.1 ilustra como os fatores individuais e organizacionais podem estimular o comportamento político e criar resultados favoráveis (aumento das recompensas e redução das punições), tanto para os indivíduos como para os grupos dentro da organização.

**Fatores individuais** No nível individual, os pesquisadores identificaram certos traços de personalidade, necessidades e outros fatores que parecem estar relacionados com o comportamento político. Com relação aos traços de personalidade, descobriu-se que os funcionários com elevada capacidade de automonitoramento, com lócus de controle interno e com grande necessidade de poder têm maior tendência de fazer política.<sup>48</sup>

Figura 13.1 Fatores que contribuem para o comportamento político



Aqueles com elevada capacidade de automonitoramento são mais sensíveis às sugestões sociais, exibem níveis maiores de conformidade social e costumam ser mais habilidosos que os demais no comportamento político. Por acreditarem que podem controlar seu ambiente, os indivíduos com lócus de controle interno têm mais tendência a assumir uma postura proativa e a tentar manipular as situações a seu favor. Mas, não é de surpreender que personalidades maquiavélicas — caracterizadas pelo desejo de manipulação e de poder — sintam-se confortáveis em utilizar a política como meio de atender aos próprios interesses.

Além disso, o investimento individual na organização, as alternativas percebidas e as expectativas de sucesso influenciam o grau em que uma pessoa busca meios ilegítimos de ação política.<sup>49</sup> Quanto mais a pessoa tiver investido na organização e espere desta benefícios futuros, mais ela terá a perder se for desligada e menor será a probabilidade de ela se envolver em ações políticas com meios ilegítimos. Quanto mais alternativas de oportunidades de trabalho uma pessoa tiver — seja pelo mercado favorável, seja por possuir talentos ou conhecimentos raros, uma boa reputação ou contatos influentes fora da organização —, maior será a probabilidade de ela se arriscar em ações políticas ilegítimas. Finalmente, se a pessoa tiver baixa expectativa de sucesso com a prática de meios ilegítimos, é improvável que ela siga por esse caminho. A alta expectativa de sucesso no uso de práticas ilegais é maior tanto entre os indivíduos experientes e poderosos, com sofisticadas habilidades políticas, como entre os funcionários inexperientes e ingênuos, que calculam mal suas chances.

**Fatores organizacionais** A atividade política é, provavelmente, uma função mais das características organizacionais do que das diferenças individuais. Por quê? A maioria das organizações possui um grande número de funcionários com as características individuais que acabamos de listar e, mesmo assim, a extensão do comportamento político varia amplamente.

Embora reconheçamos o papel que as diferenças individuais podem ter em fomentar as atividades políticas, as evidências sugerem que são certas situações e culturas que promovem comportamentos políticos nas organizações. Mais especificamente, quando os recursos de uma organização estão diminuindo, o padrão existente de recursos está mudando e existem oportunidades de promoções, é mais provável que a política venha à tona.<sup>50</sup> Além disso, as culturas caracterizadas por baixo nível de confiança, ambiguidade de papéis, sistemas pouco claros de avaliação de desempenho, práticas de alocação de recompensa de soma-zero, processo decisório democrático, alta pressão para o desempenho e cúpula de executivos oportunistas podem gerar condições para o surgimento das atividades políticas.<sup>51</sup>

Quando as organizações se enxugam para melhorar a eficiência, pode ser necessário reduzir os recursos. Ameaçadas pela falta de recursos, as pessoas podem agir politicamente para tentar salvaguardar aquilo que têm. Quaisquer mudanças, em especial aquelas que

Fazer política tende a vir à tona quando os recursos organizacionais são escassos. No final de 2006 e início de 2007, a Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) enfrentou um grande problema com os controladores de voos dos aeroportos brasileiros. Em função da pouca quantidade de profissionais, das duras rotinas de trabalho e de um grave acidente aéreo, que aumentou a pressão sobre os controladores, esses profissionais articularam 'operações-padrão', unindo-se e passando a trabalhar de acordo com as regras de segurança. Em função disso, os operadores passaram a controlar menos voos simultaneamente e a realizar paradas de descanso — algo que estava previsto em seu estatuto, mas não era cumprido pelo excesso de trabalho. Isso fez que se formassem grandes filas nos aeroportos brasileiros e pressionou a Anac a melhorar as condições de trabalho dos controladores.<sup>52</sup>



Antônio Gaudério/Folhapress

impliquem significativa realocação de recursos na organização, podem estimular o conflito e aumentar a atividade política entre os trabalhadores.

As decisões sobre promoções têm sido consistentemente apontadas como uma das ações mais políticas nas organizações. As oportunidades de promoção ou de progresso estimulam as pessoas a competir por recursos limitados e a tentar influenciar positivamente o resultado da decisão.

Da mesma forma, quanto mais baixo o nível de confiança dentro da organização, mais alto o nível de comportamento político e maior a probabilidade de que este seja do tipo ilegítimo. Assim, um clima de grande confiança reduz o comportamento político, de maneira geral, e inibe as ações ilegítimas, em particular.

A ambiguidade de papéis significa que o comportamento esperado dos funcionários não é claro. Existem, portanto, poucos limites para o escopo e para as funções das ações políticas dos funcionários. Como as atividades políticas não são consideradas parte das atribuições do papel formal do funcionário, quanto maior a ambiguidade do papel, maior a probabilidade de ele realizar essas atividades.

A avaliação de desempenho está longe de ser uma ciência exata. Quanto mais as organizações utilizarem critérios subjetivos, enfatizarem uma única medida de resultado ou permitirem a passagem de um grande intervalo de tempo entre uma ação e sua avaliação, maior será a probabilidade de os funcionários recorrerem à política. Os critérios subjetivos de avaliação geram ambiguidade. O uso de uma única medida de resultado encoraja o funcionário a fazer tudo o que for preciso para 'se sair bem' nesse quesito em detrimento de outras partes importantes do trabalho, que não estão sendo avaliadas. Por último, o intervalo de tempo entre uma ação e sua avaliação também é um fator relevante. Quanto maior o período, menor a probabilidade de que o funcionário seja responsabilizado por seu comportamento político.

Quanto mais uma cultura organizacional enfatizar a abordagem do tipo soma-zero para alocar suas recompensas, mais os funcionários ficarão motivados a fazer política. A abordagem de soma-zero trata o 'bolo' das recompensas como algo fixo, fazendo que qualquer ganho de um indivíduo ou grupo signifique perdas para os demais. Se eu ganho, você perde! Se 15 mil reais em aumentos salariais devem ser distribuídos entre cinco funcionários, qualquer um que receber mais de 3 mil reais estará tirando dinheiro dos outros colegas. Essa prática estimula o funcionário a tentar comprometer a imagem dos colegas e aumentar a visibilidade do que faz.

Quanto maior a pressão que um funcionário sente para apresentar bom desempenho, maior a probabilidade de que ele faça políticas. Ser estritamente responsabilizado por resultados gera muita pressão nas pessoas para 'ficar bem na fita'. Se alguém percebe que o futuro de sua carreira está nos resultados das vendas do trimestre seguinte ou no relatório mensal de produtividade da fábrica, essa pessoa terá motivação para fazer o que for preciso no sentido de assegurar que os números lhe sejam favoráveis.

Finalmente, quando os funcionários percebem que os indivíduos da cúpula da empresa estão envolvidos em atividades políticas, especialmente quando são bem-sucedidas e recompensadas por isso, cria-se um clima que favorece a atividade política. Essa prática na cúpula da organização, de certa forma, dá a permissão para que os escalões inferiores façam o mesmo por sugerir que tal comportamento seja aceitável.

## Como as pessoas respondem à política na organização?

Fátima Lins adora seu trabalho de roteirista de um programa humorístico semanal de TV, mas odeia a política interna. "Alguns roteiristas passam mais tempo bajulando o produtor do que escrevendo seus textos. E nosso roteirista principal não esconde que tem seus favoritos. Embora me paguem muito bem e eu possa realmente exercitar minha criatividade, estou cansada de ter de estar sempre alerta contra traições e de ser obrigada a fazer alarde de minhas contribuições. Estou cansada de fazer a maior parte do trabalho e receber apenas um pouquinho do crédito."

Esses comentários de Fátima são típicos de pessoas que trabalham em ambientes altamente políticos. Todos conhecemos pessoas que reclamam da política das empresas em

que trabalham. Mas como as pessoas reagem, de maneira geral, à política na organização? Vamos examinar as evidências.

Em nossa discussão anterior, neste capítulo, sobre os fatores que contribuem para o comportamento político, focamos os resultados favoráveis obtidos pelos indivíduos que conseguem ser bem-sucedidos ao fazer política. Mas os resultados costumam ser predominantemente negativos para muitas pessoas — que não possuem habilidade política ou que não estão dispostas a participar de jogos políticos. A Figura 13.2 resume as evidências de pesquisas sobre a relação entre a percepção da política na organização e os resultados individuais.<sup>53</sup> Existe, por exemplo, forte evidência de que a percepção da política na organização está negativamente relacionada com a satisfação no trabalho.<sup>54</sup> A percepção da política também tende a aumentar a ansiedade e o estresse. Isso parece dever-se ao fato de que o indivíduo sente que pode estar perdendo terreno dentro da empresa por não fazer política ou, pelo contrário, por sentir a pressão adicional de estar competindo na arena política.<sup>55</sup> Não é surpreendente, portanto, que, quando a política se torna excessiva, ela pode levar o funcionário a se demitir.<sup>56</sup> Por fim, existem evidências de que a política na organização pode levar ao declínio do desempenho dos funcionários, talvez porque estes vejam ambientes políticos como injustos, coisa que os desmotiva.<sup>57</sup>

Os pesquisadores também notaram diversos qualificadores interessantes. Primeiro, a relação entre política e desempenho parece ser moderada pelo entendimento que o indivíduo tem de ‘como’ e ‘por quê’ da política na organização. “Uma pessoa que tem um claro entendimento de quem é o responsável pela tomada de decisões, e do porquê de esse indivíduo ter sido selecionado para a função, consegue compreender melhor como e por que as coisas acontecem daquele jeito quando comparado a alguém que não tem esse entendimento sobre o processo decisório.”<sup>58</sup> Quando a compreensão é grande e a política também, o desempenho tende a subir, pois a pessoa verá a atividade política como uma oportunidade. Isso é consistente com o que geralmente se espera dos indivíduos com grande habilidade política. Mas quando a compreensão é pequena, a política tende a ser encarada como uma ameaça, o que terá um efeito negativo sobre o desempenho no trabalho.<sup>59</sup>

Segundo, quando os funcionários veem a política como uma ameaça, eles costumam responder com **comportamentos defensivos** — comportamentos reativos e protetores para evitar a ação, a culpa ou a mudança.<sup>60</sup> (O Quadro 13.3 apresenta alguns exemplos desses comportamentos defensivos.) Os comportamentos defensivos estão geralmente associados a sentimentos negativos com relação ao trabalho e a seu ambiente.<sup>61</sup> No curto prazo,

Comportamentos defensivos  
Comportamentos reativos ou protecionistas que buscam evitar ações, culpabilidade ou mudanças.

Figura 13.2 Respostas dos funcionários à política na organização



as práticas defensivas podem atender ao interesse pessoal de quem as emprega, mas, no longo prazo, isso acaba implicando um desgaste. As pessoas que lançam mão desses artifícios constantemente acham que essa é a única forma possível de comportamento e acabam perdendo a confiança e o apoio de seus colegas, chefes, subordinados e clientes.

## Gerenciamento da impressão

Sabemos que as pessoas têm um interesse constante em saber como são percebidas e avaliadas pelos outros. Por exemplo, os brasileiros gastam bilhões de reais em dietas, academias de ginástica, cosméticos e cirurgias plásticas para se tornarem mais atraentes,<sup>62</sup> da mesma forma que outros povos, como o norte-americano.<sup>63</sup> Ser visto de maneira positiva pelos outros pode trazer benefícios para as pessoas nas organizações. Isso pode, inicialmente, permitir que a pessoa consiga a posição que deseja na empresa e, uma vez contratada, obter avaliações favoráveis, aumentos salariais maiores e promoções mais rápidas. Em um contexto político, pode ajudar a melhorar a distribuição de vantagens a seu favor. O processo pelo qual os indivíduos tentam controlar a impressão que os outros formam a seu respeito é chamado **gerenciamento da impressão**.<sup>64</sup>

Todos se preocupam com o gerenciamento da impressão? Não! Quem se envolve mais facilmente com isso? As pessoas com elevado nível de automonitoramento.<sup>65</sup> Aquelas com

### Gerenciamento da impressão

Processo pelo qual os indivíduos tentam controlar a impressão que os outros formam a seu respeito.

### Quadro 13.3 Comportamentos defensivos

#### Evitar ação

**Superconformação.** Fazer uma interpretação estrita de suas responsabilidades ao dizer coisas como "As regras dizem claramente que ..." ou "Essa é a maneira como sempre fizemos isso".

**Transferindo a responsabilidade.** Transferir para outra pessoa a responsabilidade pela execução de uma tarefa ou pela tomada de uma decisão.

**Fazendo-se de bobo.** Evitar a tarefa indesejada, fingindo ignorância ou incapacidade.

**Esticando.** Prolongar uma tarefa para parecer sempre ocupado — transformando, por exemplo, uma tarefa de duas semanas em um trabalho de quatro meses.

**Protelando.** Parecer razoavelmente apoiador em público enquanto, em privado, nada ou pouco faz.

#### Evitar culpa

**Jogando na defensiva.** Esta é uma forma delicada de dizer 'defender a retaguarda'. Refere-se à prática de documentar rigorosamente as atividades para projetar uma imagem de competência e seriedade.

**Jogando pelo seguro.** Evadir-se de situações que podem ter reflexos desfavoráveis. Inclui aceitar apenas projetos que apresentem grande probabilidade de sucesso, conseguir aprovação dos superiores sempre que uma decisão contiver riscos, qualificar as expressões de julgamento e assumir neutralidade nos conflitos.

**Apresentando justificativas.** Desenvolver explicações que reduzam sua responsabilidade por um resultado negativo e/ou pedir desculpas para demonstrar seu arrependimento, ou ambos.

**Encontrando um bode expiatório.** Colocar a culpa por um resultado negativo em fatores externos que não são completamente responsáveis pelo ocorrido.

**Distorcendo.** Refere-se à prática de manipular informações por meio de distorção, embelezamento, fraude, apresentação seletiva ou ofuscação.

#### Evitar mudança

**Prevenindo-se.** Tentar prevenir que uma mudança ameaçadora venha a acontecer.

**Autoprotégendo-se.** Agir de maneira a proteger seus interesses durante um processo de mudança, retendo informações ou outros recursos.

baixo nível de automonitoramento tendem a mostrar uma imagem consistente com sua personalidade, independentemente dos efeitos benéficos ou prejudiciais que isso possa ter. Em comparação, os automonitorados são hábeis na leitura de situações e sabem moldar sua aparência e comportamento para se adequar a cada circunstância. Se você quiser controlar a impressão que os outros formam a seu respeito, que técnicas de gerenciamento de impressão utilizaria? O Quadro 13.4 resume algumas das mais populares e fornece um exemplo de cada uma.

Tenha em mente que o gerenciamento da impressão não significa que as imagens exibidas pelas pessoas sejam necessariamente falsas (embora, é evidente, às vezes o sejam).<sup>66</sup> Desculpas, por exemplo, podem ser sinceras. Mas a falsidade pode ter um alto preço. Se a imagem autoproclamada não for verdadeira, a pessoa poderá ficar desacreditada. Se você gritar 'fogo' com muita frequência, ninguém vai acreditar quando um incêndio estiver realmente ocorrendo. Assim, o gerenciamento da impressão deve ser feito com cuidado para que a pessoa não seja vista como mentirosa ou manipuladora.<sup>67</sup> Como exemplo divertido desse princípio, os participantes de um grupo de foco na Suíça criaram implicância com um participante que dizia ser amigo pessoal da estrela do tênis Roger Federer, que é muito querido pelos suíços. Contudo, eles geralmente simpatizavam com participantes que diziam apenas ser grandes fãs do tenista.<sup>68</sup> O fato inconcebível de se dizer amigo de pessoas famosas como Federer pode fazer que as pessoas tenham uma má primeira impressão de você.

Existem *situações* em que as pessoas têm mais probabilidade de falsear sua imagem ou de se deixar levar por essa imagem criada? Sim. São situações caracterizadas por muita incerteza ou ambiguidade, com poucas informações para testar uma imagem falsa ou que reduzem os riscos associados à impressão fraudulenta.<sup>69</sup> Por exemplo, os indivíduos que trabalham e respondem remotamente a seus supervisores empregam níveis mais elevados de gerenciamento de impressões do que os que trabalham de perto com seu supervisor.<sup>70</sup>

A maioria dos estudos realizados para testar a eficácia das técnicas de gerenciamento da impressão a relacionou a dois critérios: sucesso na entrevista e avaliações de desempenho. Vamos analisar cada um deles.

As evidências indicam que a maioria dos candidatos a emprego utiliza as técnicas de gerenciamento da impressão nas entrevistas<sup>71</sup> e que elas, quando usadas, funcionam.<sup>72</sup> Em um dos estudos, os candidatos que empregaram técnicas de gerenciamento da impressão foram mais bem avaliados pelos entrevistadores, sendo que estes declararam que estavam mais inclinados a contratá-los.<sup>73</sup> Mais ainda, quando os pesquisadores consideraram as credenciais dos candidatos, concluíram que foram apenas as técnicas de gerenciamento da impressão que haviam influenciado os entrevistadores. O fato de a qualificação dos candidatos ser boa ou fraca não fez muita diferença. Bastou que eles usassem as técnicas de gerenciamento da impressão para se darem bem na entrevista.

Quando trabalhava como administrador financeiro da subsidiária brasileira de uma mineradora francesa, Ernesto Schlesinger enfrentou muitos problemas com o gerenciamento das impressões realizado por outros gestores. Responsável por organizar todo o orçamento da empresa para os períodos posteriores, Schlesinger estabeleceu um prazo final para que as pessoas envolvidas enviassem-lhe a previsão de entradas e saídas de caixa de seus departamentos. Na data estabelecida, poucos haviam comunicado a informação. "As pessoas se isentavam de culpa e jogavam o problema para os outros", diz Schlesinger. Para solucionar o problema, o gestor convocou uma reunião para que todos falassem francamente e os problemas fossem resolvidos.<sup>74</sup>



Arquivo pessoal de Ernesto Schlesinger

**Quadro 13.4** Técnicas de gerenciamento da impressão**Conformidade**

Concordar com a opinião de alguém para conquistar sua aprovação.

*Exemplo:* Um gerente diz a seu chefe: "O senhor está absolutamente certo em seu plano para a reorganização do escritório regional do Nordeste. Concordo plenamente com o senhor".

**Favores**

Fazer alguma coisa simpática a alguém para conquistar sua aprovação.

*Exemplo:* Vendedor para cliente potencial: "Tenho dois ingressos para o teatro hoje à noite e não poderei usá-los. Fique com eles. Considere como um agradecimento por ter gasto parte de seu tempo comigo".

**Pretextos**

Apresentar explicações para situações desagradáveis com o objetivo de minimizar sua aparente seriedade.

*Exemplo:* Um gerente de vendas para seu chefe: "Nós nos esquecemos de colocar o anúncio no jornal a tempo, mas ninguém responde a esses anúncios mesmo!".

**Desculpas**

Admitir a responsabilidade por um evento indesejado enquanto procura obter o perdão.

*Exemplo:* Funcionário para o chefe: "Sinto muito por ter cometido um erro no relatório. Peço desculpas por isso".

**Autopromoção**

Evidenciar suas melhores qualidades, minimizando seus defeitos, e chamar a atenção para suas conquistas.

*Exemplo:* Um vendedor diz a seu chefe: "Mateus trabalhou por três anos sem sucesso para conseguir aquela conta. Eu consegui em seis semanas. Sou o melhor negociador que essa empresa possui".

**Intensificação**

Alegar que algo que você fez tem mais valor do que pensa a maioria dos membros da organização.

*Exemplo:* Um jornalista diz a seu editor: "Meu trabalho na matéria sobre aquele divórcio de celebridades realmente impulsionou nossas vendas" (mesmo que a matéria tenha saído apenas na página 3 do caderno de entretenimento).

**Bajulação**

Elogiar os outros por suas virtudes em um esforço para parecer perceptivo e amável.

*Exemplo:* Novo trainee de vendas para seu colega: "Você lidou tão bem com a reclamação daquele cliente! Eu nunca teria conseguido lidar com aquilo tão bem".

**Exemplificação**

Fazer mais do que precisa em um esforço para mostrar como você é dedicado e trabalhador.

*Exemplo:* Um funcionário manda e-mails de seu endereço profissional quando trabalha até tarde para que seu supervisor saiba o quanto ele trabalha.

**Fontes:** Baseado em B. R. Schlenker, *Impression management*. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1980; W. L. Gardner e M. J. Martinko, "Impression management in organizations", *Journal of Management*, jun. 1988, p. 332; e R. B. Cialdini, "Indirect tactics of image management: beyond basking", em R. A. Giacalone e P. Rosenfeld (Orgs.), *Impression management in the organization*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1989, p. 45-71.

Certas técnicas de gerenciamento da impressão funcionam melhor do que outras. Os pesquisadores compararam os candidatos que utilizavam técnicas que centravam a realização em si mesmos (chamada *autopromoção*) aos que usavam técnicas que focavam lisonjear o

entrevistador encontrando áreas em comum (às quais se referem como *insinuação*). No geral, os candidatos pareciam usar mais a autopromoção do que a insinuação.<sup>75</sup> Além do mais, as táticas de autopromoção talvez sejam mais importantes para o sucesso na entrevista. Os candidatos que trabalham para criar uma aparência de competência, aumentando suas realizações, levando crédito pelos sucessos e dando satisfações sobre os fracassos vão melhor nas entrevistas. Esses efeitos vão além da entrevista: os candidatos que usam mais as táticas de autopromoção parecem obter mais visitas de acompanhamento, mesmo depois de fazerem os ajustes com relação à média geral das notas, gênero e tipo de trabalho. A insinuação também funciona bem em entrevistas; os candidatos que elogiam o entrevistador, concordam com suas opiniões e enfatizam preferências comuns entre os dois se saem melhor do que os outros que não fazem isso.<sup>76</sup>

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA MÍDIA

### As desculpas estão por toda parte

**A**s desculpas são uma maneira de administrar as impressões de forma a evitar repercussões negativas de nossas ações. No entanto, a julgar por algumas evidências recentes de absenteísmo, as desculpas são também uma chance para os empregados utilizarem seu lado criativo.

Um levantamento de 2007 com aproximadamente 7 mil empregados e 3 mil executivos contratantes revelou algumas desculpas muito criativas para o atraso ou falta ao trabalho:

"Alguém estava me seguindo, então eu dirigi por toda a cidade tentando despistá-lo."

"Meu cachorro discou 190 e a polícia quis me interrogar sobre o que realmente tinha acontecido."

"Minha namorada ficou zangada e destruiu todas as minhas roupas íntimas."

"Uma onça escapou de uma reserva e ficou me perseguindo sempre que tentava sair de casa."

"Um gambá entrou em casa e deixou todos os meus uniformes malcheirosos."

"Minha sogra me envenenou."

"Minha sogra está na prisão."

"Eu assoei o nariz tão forte que minha coluna se deslocou."

"Minha vaca me mordeu."

"Engordei demais e não consigo vestir minhas calças para trabalhar."

Apesar de ter de dar altas notas aos 'desculpadores' por sua originalidade, nós seriamente duvidamos que os superiores fossem acreditar nessas desculpas. Dar desculpas deve ser uma das poucas áreas em que é possível ser 'criativo demais'.

Portanto, se você está considerando dar uma desculpa no trabalho para se livrar de alguma enrascada, leve em conta os seguintes fatores:

- 1. As desculpas podem ser eficientes.** As pesquisas indicam que, em geral, as desculpas efetivamente isentam o indivíduo da culpa.
- 2. As desculpas algumas vezes são ineficientes.** O fato de as desculpas em geral funcionarem não significa que sempre funcionam. O tiro pode sair pela culatra quando (a) falta credibilidade, (b) apoia-se em condições que parecem facilmente se repetir e (c) reflete autoabsorção — a desculpa serve apenas para livrar você e é originada de um fato relativo a sua vida. Então, se você está pensando em usar uma desculpa, deve certificar-se de que ela é verossímil, que reflete um evento único e que não é auto-orientada.
- 3. Use desculpas seletivamente.** Se você usa desculpas com frequência, não terá credibilidade nem quando sua desculpa for legítima. As desculpas também podem pôr em risco a percepção do caráter daquele que as utiliza. Então, questione a si mesmo se, em vez de assumir a culpa por um evento negativo, você prefere ter seu caráter colocado à prova.

**Fontes:** Baseado em J. M. Tyler e R. S. Feldman, "The Double-Edged Sword of Excuses: When Do They Help, When Do They Hurt", *Journal of Social & Clinical Psychology*, 26, n. 6, 2007, p. 659-688; K. Gurchiek, "Sorry I'm Late; A Raccoon Stole My Shoe", *HRWeek*, 29 maio 2007, disponível em: <[www.shrm.org/hrnews\\_published/archives/CMS\\_021684.asp](http://www.shrm.org/hrnews_published/archives/CMS_021684.asp)>; e K. Gurchiek, "Runaway Horses, Charging Buffalo Kept Workers Home in '06", *HRWeek*, 28 dez. 2006, disponível em: <[www.shrm.org/hrnews\\_published/archives/CMS\\_019743.asp](http://www.shrm.org/hrnews_published/archives/CMS_019743.asp)>.

Já no caso das avaliações de desempenho, o quadro é ligeiramente diferente. A insinuação está relacionada de maneira positiva à classificação de desempenho, o que significa que aqueles que a praticam com seus supervisores recebem avaliações melhores. No entanto, a autopromoção parece dar errado: aqueles que se autopromovem de fato parecem receber *baixas* avaliações de desempenho.<sup>77</sup> Há um importante qualificador para esse resultado geral. Ele mostra que indivíduos com grande habilidade política são capazes de traduzir o gerenciamento de impressões em avaliações de alto desempenho, ao passo que aqueles com pouca habilidade política são mais facilmente prejudicados em suas tentativas de gerenciamento da impressão.<sup>78</sup> Outro estudo com 760 membros do conselho da diretoria descobriu que os indivíduos que se insinuam ao membros da diretoria (expressam acordo com o diretor, chamam a atenção para atitudes e opiniões compartilhadas, elogiam o diretor) aumentam suas chances de obter o emprego.<sup>79</sup>

O que explica esses resultados? Se pensar a respeito deles, eles farão sentido. A insinuação sempre funciona porque qualquer um — tanto entrevistadores como supervisores — gosta de ser tratado de forma gentil. No entanto, a autopromoção talvez só funcione em entrevistas e não no trabalho porque, enquanto o entrevistador não tem ideia se você está mentindo com relação às suas realizações, o supervisor sabe porque o trabalho dele é observá-lo. Portanto, se você for se autopromover, lembre-se de que o que funciona em uma entrevista não funcionará quando estiver no trabalho.

## A ética no comportamento político

Embora não existam critérios absolutos para diferenciar as ações políticas éticas das antiéticas, há algumas questões que merecem ser consideradas. Por exemplo, qual é a utilidade de se envolver com política? Às vezes nos envolvemos em comportamentos políticos por uma razão pouco significativa. Mentiras talvez sejam o exemplo extremo do gerenciamento da impressão, mas muitos de nós distorcemos informações para transformá-las em uma impressão favorável. Temos de ter em mente se isso realmente vale o risco. Outra pergunta a ser feita é: será que a utilidade de se envolver em política compensa qualquer dano (ou dano em potencial) que vai causar aos outros? Elogiar o supervisor sobre sua aparência para o bajular é provavelmente muito menos prejudicial do que apropriar-se do crédito de um projeto que é de merecimento de outros.

Enfim, a atividade política está em conformidade com os padrões de equidade e justiça? Às vezes, é difícil pesar os custos e benefícios de uma ação política, mas eticamente isso não deixa dúvidas. O chefe de departamento que melhora a avaliação de desempenho de um funcionário querido e piora a de quem não gosta — utilizando essas avaliações para justificar um aumento de salário para o primeiro e nada para o segundo — está cometendo uma injustiça com este.

Infelizmente, as pessoas poderosas podem se tornar mestres em discursos que explicam seus comportamentos e interesses pessoais como sendo de interesse da organização. Elas conseguem persuadir os outros de que ações injustas são, na verdade, justas e corretas. De fato, as pessoas imorais podem tentar justificar qualquer comportamento. Os poderosos, articulados e persuasivos são mais propensos a um comportamento contrário à ética, pois conseguem se safar com sucesso de suas práticas antiéticas. Quando enfrentar um dilema ético com relação à política organizacional, procure considerar se vale a pena correr o risco fazendo política e se os outros serão prejudicados nesse processo. Se você possui uma boa base de poder, reconheça que o poder pode corromper. Lembre-se: é muito mais fácil para aqueles que detêm pouco poder agirem de modo ético, se não por outras razões, pelo fato de quase não terem influência política a ser explorada.

## Implicações globais

Embora a cultura possa entrar em quaisquer dos tópicos que citamos até agora, três perguntas são particularmente importantes: (1) A cultura influencia as percepções políticas? (2) A cultura afeta a preferência das pessoas por determinadas táticas de influência? e (3) A cultura influencia a eficácia de táticas diferentes?

### Percepções políticas

Notamos anteriormente (baseados em pesquisas realizadas sobretudo nos Estados Unidos) que, quando as pessoas veem seu ambiente de trabalho como político, as consequências em seu comportamento e atitudes no trabalho de modo geral são negativas. Um estudo recente, no entanto, sugeriu que as percepções políticas possuem os mesmos efeitos negativos na Nigéria. Quando os funcionários de duas agências na Nigéria perceberam seus ambientes de trabalho como políticos, eles relataram altos níveis de estresse e ficaram menos propensos a ajudar seus colegas. Portanto, embora os países em desenvolvimento, como a Nigéria, talvez sejam mais ambíguos e políticos, as consequências negativas parecem ser as mesmas que nos Estados Unidos.<sup>80</sup>

### Preferência por táticas de influência

As evidências indicam que as pessoas em países diversos tendem a preferir táticas de influência diferentes.<sup>81</sup> Por exemplo, um estudo que compara executivos nos Estados Unidos e na China descobriu que os norte-americanos preferem persuasão racional, ao passo que os chineses preferem as táticas de coalizão.<sup>82</sup> Essas diferenças tendem a ser coerentes com os valores desses dois países. A razão é coerente com a preferência norte-americana pela confrontação direta e pelo uso de persuasão racional para influenciar os outros a resolverem as diferenças. Da mesma forma, as táticas de coalizão são coerentes com a preferência chinesa para usar abordagens indiretas para pedidos difíceis ou controversos. No Brasil, um estudo concluiu que a tática mais utilizada também é a persuasão racional, por sua efetividade na influência, melhor desempenho gerado no trabalho e qualidade do relacionamento mantido com os colegas de trabalho.<sup>83</sup> As pesquisas também mostram que os indivíduos nas culturas individualistas ocidentais tendem a se envolver mais em autoaprimoramento (como a autopromoção) do que aqueles nas culturas orientais mais coletivistas.<sup>84</sup>

### Eficácia das táticas de influência

Nossas conclusões acerca da resposta às políticas são globalmente válidas? Devemos esperar que os trabalhadores na Argentina, por exemplo, reajam da mesma maneira à política no local de trabalho que os funcionários na Coreia do Sul? Quase todas as nossas conclusões a respeito das reações dos funcionários às políticas organizacionais são baseadas em estudos realizados na América do Norte. Os poucos estudos que incluíram outros países, entretanto, sugerem poucas modificações.<sup>85</sup> Uma pesquisa com executivos na cultura norte-americana e em três diferentes regiões chinesas (China Continental, Hong Kong e Taiwan) descobriu que os norte-americanos avaliaram as táticas de 'persuasão gentil', como a consulta e o apelo inspiracional, como sendo mais eficazes do que as de seus colegas chineses.<sup>86</sup> Em outro exemplo, os israelenses e os britânicos parecem geralmente responder da mesma maneira que os norte-americanos — ou seja, sua percepção de política organizacional está relacionada à diminuição da satisfação no trabalho e ao aumento da rotatividade de empregados.<sup>87</sup> Mas, em países mais politicamente instáveis, como Israel, os funcionários parecem demonstrar uma tolerância maior ao intenso processo político no local de trabalho, talvez porque eles estejam acostumados à guerra de poder e tenham mais experiência em participar do processo político.<sup>88</sup> Isso sugere que as pessoas de países politicamente turbulentos do Oriente Médio ou da América Latina podem aceitar melhor as políticas organizacionais e

até tenham propensão a utilizar certas políticas agressivas no local de trabalho, diferentemente dos trabalhadores de países como a Grã-Bretanha e a Suíça.

## Resumo e implicações para os gestores

Se deseja que as coisas sejam executadas em um grupo ou organização, você precisa ter poder. Como um gestor que pretende maximizar o poder, aumente a dependência dos outros em relação a você. Você pode, por exemplo, aumentar seu poder sobre seu chefe desenvolvendo conhecimentos ou talentos de que ele necessita e para os quais não tem um substituto à altura. Mas você não estará sozinho nessa tentativa de construir suas bases de poder. Outras pessoas, especialmente seus colegas e subordinados, vão procurar torná-lo dependente deles, enquanto você deve tentar minimizar sua dependência deles e maximizar a dependência dos outros em relação a você. O resultado é uma batalha contínua.

Poucos funcionários são indiferentes ao fato de não deter poder no trabalho e na organização. Costuma-se argumentar, por exemplo, que, quando as pessoas nas organizações se tornam difíceis, discordantes e temperamentais, a causa pode ser o fato de que as expectativas de desempenho excedem seus recursos e suas capacidades, fazendo que elas se sintam sem poder.

As pessoas respondem de maneira diferente às diversas bases de poder.<sup>89</sup> O poder de competência e de referência derivam principalmente das qualidades pessoais do indivíduo. Já o poder de coerção, recompensa e legitimidade são essencialmente derivados da organização. Como as pessoas tendem a aceitar e a se comprometer com mais entusiasmo com um indivíduo que admiram e cujo talento respeitam (mais do que com alguém que utiliza seu cargo para recompensá-los ou coagi-los), o uso efetivo do poder de competência e de referência pode conduzir a níveis mais altos de desempenho, comprometimento e satisfação dos funcionários.<sup>90</sup> A competência parece especialmente atraente, e seu uso como base de poder resulta em melhor desempenho para os membros do grupo. A mensagem para os gestores então é: “desenvolvam e utilizem sua base de poder de competência!”

O poder de seu chefe também pode ter um papel na determinação de sua satisfação no trabalho. “Um dos motivos pelos quais gostamos de trabalhar para e com pessoas poderosas é que geralmente elas são mais agradáveis — não em função de sua natureza, mas porque a reputação e o poder lhes permitem mais discernimento e maior capacidade para delegar tarefas.”<sup>91</sup>

O gestor eficaz aceita a natureza política das organizações. Ao avaliar o comportamento dentro de uma perspectiva política, você é mais capaz de prever as ações dos outros e de utilizar essas informações para formular estratégias políticas que possam trazer vantagens para você e para sua unidade de trabalho.

Algumas pessoas são mais ‘politicamente astutas’ do que outras, o que significa que elas têm mais consciência da política subjacente e conseguem gerenciar impressões. Aquelas que são bons em fazer política conseguem melhores avaliações de desempenho e, por isso, maiores aumentos salariais e mais promoções do que os funcionários politicamente menos hábeis ou mais ingênuos.<sup>92</sup> Os politicamente astutos também parecem exibir maior satisfação profissional e melhor capacidade de neutralizar as pressões no trabalho.<sup>93</sup> Para os menos hábeis politicamente ou os que não querem participar dos jogos políticos, a percepção da política na organização em geral está relacionada à baixa satisfação no trabalho e ao baixo desempenho, ao aumento de ansiedade e à maior rotatividade.

## Ponto



## Contraponto

## Gerenciar impressões por meio de mentiras é antiético

**G**erenciar impressões é errado tanto por razões éticas como práticas.

Primeiro, administrar impressões é apenas outro nome para a mentira. Não temos a responsabilidade, tanto para nós mesmos como para os outros, de nos apresentar como realmente somos? O filósofo australiano Tony Coady escreveu: "A desonestidade sempre foi percebida em nossa cultura e em todas as culturas, com exceção das mais bizarras, como um dos principais vícios do ser humano". O imperativo categórico de Immanuel Kant nos pede para considerar o seguinte: se você quiser saber se contar uma mentira em uma ocasião em particular é justificável, tem de tentar imaginar o que aconteceria se todos mentissem. Com certeza, você concordaria que um mundo no qual ninguém mentisse seria preferível a um no qual todo mundo mente, pois em tal mundo nunca poderíamos confiar em ninguém. Portanto, devemos tentar apresentar a verdade o melhor que podemos. O gerenciamento da impressão vai contra essa virtude.

Na prática, o gerenciamento da impressão não funciona a longo prazo. Lembremos o ditado de Sir Walter Scott: "Oh, que teia confusa tecemos, quando começamos a ludibriar!" Uma vez que começamos a distorcer os fatos, onde vamos parar? Muitas pessoas têm passado por maus bocados ao prestar informações falsas sobre seus currículos aos empregadores. Muitos jovens jogadores de futebol, por exemplo, veem suas carreiras sendo arruinadas ao serem punidos por mentir a idade para poder jogar e se destacar em categorias com atletas mais jovens. Alguns ministros da administração Lula também passaram por problemas ao 'inflarem seus currículos', afirmando terem diplomas que não possuíam.<sup>94</sup> Atualmente, muitas faculdades já divulgam códigos de ética instruindo seus estudantes a fornecerem apenas informações verdadeiras em seus currículos e os obrigando a serem honestos nas entrevistas.

As pessoas são mais satisfeitas com seu trabalho quando seus valores combinam com a cultura das organizações. Se ambas as partes são mal representadas por elas mesmas no processo de entrevista, então as chances são de que as pessoas não serão adequadas às organizações escolhidas. Qual é o benefício nisso?

Isso não implica que a pessoa não deva dar seu melhor, mas significa exibir qualidades que são boas, não importa o contexto — ser gentil, positivo e autoconfiante, qualificado e competente — e, ao mesmo tempo, continuar sendo honesto.

**O**ra, por favor! Desça do salto! Todo mundo camufla até certo ponto no processo de solicitação de emprego. Se você realmente falasse ao entrevistador qual é sua maior fraqueza e seu maior erro, jamais seria contratado. E se respondesse: "Eu acho difícil acordar cedo e ir ao trabalho"?

As 'mentirinhas inofensivas' são esperadas e funcionam como um tipo de lubrificante social. Se soubéssemos de fato o que as pessoas pensam, ficaríamos loucos. Além do mais, você pode citar toda a filosofia que quiser, mas às vezes é necessário mentir. Você não mentiria para salvar a vida de sua família? É ingênuo pensar que podemos viver em um mundo sem mentiras.

Às vezes, um pouco de simulação é necessário para conseguir um emprego. Conheço um candidato homossexual que foi rejeitado em um emprego que queria muito porque ele disse ao entrevistador que tinha escrito dois artigos para revistas voltadas ao público homossexual. E se ele tivesse contado uma mentirinha ao entrevistador? Seria prejudicial de fato? Pelo menos ele conseguiria o emprego.

Quando um entrevistador lhe pergunta quanto ganhava em seu último emprego, tal informação será usada contra você para lhe pagar um salário mais baixo do que merece. É errado aumentar seu salário um pouco? Ou seria melhor revelar seu salário de fato e ficar em desvantagem?

O mesmo acontece ao elogiar os entrevistadores, concordar com suas opiniões, e assim por diante. Se um entrevistador lhe diz: "Acreditamos em envolvimento comunitário", você diria a ele que nunca foi voluntário?

É claro que às vezes pode-se ir longe demais. Não estamos defendendo que as pessoas fabriquem totalmente suas experiências. O que estamos falando aqui é de uma quantidade razoável de administração da impressão. Se podemos nos ajudar sem causar nenhum dano real, o gerenciamento da impressão não é a mesma coisa que mentir e, na verdade, é algo que deveríamos ensinar aos outros.

## Questões para revisão

1. Como você definiria poder? Qual é sua diferença com relação à liderança?
2. Quais são as cinco bases do poder?
3. Quais são as nove táticas de influência?
4. De que maneira o assédio sexual está relacionado ao abuso de poder?
5. O que é comportamento político e como você distinguiria o comportamento político legítimo do ilegítimo?
6. Quais são as causas e consequências do comportamento político?
7. O que é o gerenciamento de impressões e quais são as técnicas para gerenciá-las?
8. Como alguém pode determinar se a ação política é ética?
9. Como a cultura influencia as percepções políticas, preferências por diferentes táticas de influência e a eficácia dessas táticas?

## Exercício em grupo

### Influenciando a massa

O professor deverá identificar ao menos três grupos existentes na classe, formados por alunos que costumam sentar próximos, sair juntos, conversar durante a aula e que tenham interesses semelhantes. Caso necessário, ele poderá perguntar aos alunos quais são os grupos existentes na turma. O objetivo da atividade será organizar um evento que reunirá, em um mesmo lugar, todos os alunos. Nesse evento, todos deverão ficar juntos, comer e beber as mesmas coisas, ouvir a mesma música e realizar as mesmas atividades de lazer.

Depois de divididos, cada grupo vai se separar e eleger um representante para participar de uma reunião com os representantes dos demais grupos. Antes do encontro, os 'líderes' ouvirão as preferências dos membros de sua equipe sobre o evento.

Enquanto os representantes debatem separadamente em um dos cantos da sala, os grupos deverão continuar pensando nas atrações do evento e em outras coisas que poderiam ser interessantes para o encontro.

Após a primeira rodada da reunião, cada representante 'visitará' outro grupo para apresentar suas ideias e tentar angariar apoio. Eles voltarão para o 'canto da reunião', discutirão mais um pouco e, posteriormente, irão ao grupo ainda não visitado para buscar apoio.

Ao final, cada representante formulará uma ideia para o evento e terá dois minutos para apresentá-la na frente da sala. Os demais alunos escolherão a melhor opção em uma votação.

### Questões

1. Quais são as táticas de influência que puderam ser percebidas pelos três representantes em sua reunião? E pelos membros dos grupos nas visitas recebidas?
2. O representante da ideia vencedora utilizou predominantemente qual tática?
3. Foi possível perceber características políticas no comportamento dos representantes? Quais?
4. Como as amizades dos membros dos grupos com seus representantes afetaram a decisão do voto?

## Dilema ético

### Avaliando a ética do poder

De maneira geral, os trabalhadores buscam ascender nas organizações e desenvolver suas carreiras. Existe uma série de fatores que incentivam esse desejo: uma melhor remuneração, mais *status*, maior poder e autonomia para tomar decisões e o sentimento de reconhecimento pelo bom trabalho desempenhado. Realizar muito bem suas tarefas, entretanto, não é garantia de uma promoção e isso ocorre por duas razões principais: seu superior pode não querer perder um bom funcionário e você pode não ter uma boa relação com a pessoa que detém o poder para promovê-lo.

Diante disso, há uma série de maneiras que podem ser utilizadas para conseguir mais poder e visibilidade nas or-

ganizações e, em última instância, a tão desejada ascensão. Entretanto, muitas delas podem ser vistas como pouco éticas. Avalie as situações listadas a seguir e discuta com seus colegas se as práticas apresentadas são éticas e justas ou não:

- Esforçar-se para ter uma boa relação com seu superior, criando um forte laço de amizade com aquele que pode promovê-lo;
- Guardar para si informações relevantes sobre a empresa como uma forma de aumentar seu poder de influência sobre outros membros;
- Ser contra a contratação de um candidato que pode vir a desempenhar melhor que você as tarefas realizadas;

- Esconder suas técnicas de trabalho que são seu diferencial e garantem o bom desempenho que você tem;
- Manter uma amizade com o chefe de seu chefe, tornando-se um protegido dele e passando a ser bem tratado por seu superior direto;
- Procurar manter contatos únicos com clientes e fornecedores da empresa, ganhando poder na organização e tendo opções de trabalho em caso de demissão.

## Estudo de caso 1

### O garçom bajulador

Alberto Saraiva é fundador da rede de comida árabe Habib's, que possui mais de 200 lojas em todo o Brasil, e um frequentador das lojas do grupo. Em suas visitas, o executivo não se limita a avaliar os serviços prestados e o número de clientes nos restaurantes: ele costuma se sentar a uma mesa com sua família e jantar no restaurante. Foi exatamente após uma dessas visitas que o executivo resolveu conceder a um dos atendentes da empresa o prêmio de melhor garçom da rede.

De acordo com Saraiva, Rodrigo era um funcionário que parecia exemplar. Sempre com seu uniforme arrumado e o cabelo penteado, o garçom era muito simpático e atencioso, conversava com o dono da rede e sua esposa e brincava com os filhos do casal quando eles visitavam a loja. Além da boa recepção, Rodrigo também era muito educado no atendimento e atento a todos os detalhes: ele "sabia que meu chope preferido é com pressão e três dedos de colarinho" e nunca deixava faltar bebidas, conta o executivo.

Em função da simpatia do garçom e do atendimento exemplar, Saraiva estava resolvido a dar a Rodrigo o prêmio de melhor garçom de toda a rede. Para fundamentar sua escolha, ele convocou ao escritório geral do Habib's o gerente e a secretária financeira da loja onde o funcionário trabalhava. Seu objetivo era avaliar o desempenho do garçom, verificando quais e quantos produtos ele vendia para comparar com os demais atendentes. Saraiva estava certo de que, com aquela simpatia e eficiência, Rodrigo deveria ser o melhor funcionário da loja com larga vantagem.

Durante um mês, as vendas dos 12 garçons do restaurante foram monitoradas rigidamente, com todos os dados sendo computados e tabelados. O executivo queria que os dados comprovassem sua percepção, mas que fossem os mais confiáveis possíveis. Ele queria que a premiação fosse mere-

cida e sabia que os dados sustentariam sua escolha. Foi exatamente por essa grande confiança que o executivo sentiu-se muito surpreso quando recebeu os resultados da análise. Dentre todos os atendentes do restaurante, Rodrigo tinha o pior desempenho. Para ter um exemplo, enquanto Zezinho, um garçom calado e magricelo que trabalhava há muitos anos na loja, conseguia vender 1,5 bebida por cliente em média, o 'garçom modelo' vendia apenas 0,9, ou seja, menos de uma por cliente.

Isso foi uma grande surpresa para o dono da rede. Ainda mais porque, na última vez em que fora atendido pelo garçom, apenas ele consumira três chopes e bebera um café, sem contar que os copos de sua esposa e filhos eram constantemente trocados, o que demonstrava a solicitude e rapidez do funcionário.

Após a análise dos resultados, Rodrigo foi realocado no setor de recepção e relacionamento com os clientes e Alberto Saraiva resolveu implantar um sistema de avaliação dos funcionários que ele chamou de 'Quem é quem', baseado unicamente nos resultados alcançados, e não nas opiniões dos supervisores. "Nunca mais eu seria enganado", desabafou o executivo.

### Questões

1. Quais características do garçom apresentado no caso mostram que ele sabia administrar sua imagem?
2. Alberto Saraiva é um gestor experiente, que construiu uma grande rede fast food, mas, ainda assim, foi enganado pelo garçom Rodrigo. Por que você acha que isso aconteceu?
3. Você acha que há algo de mau no comportamento de Rodrigo?
4. Quais traços típicos do comportamento político podem ser encontrados no caso apresentado?

**Fonte:** Baseado em Alberto Saraiva, "Você conhece realmente os seus funcionários?", *Portal Exame*. Disponível em: <[www.portalexame.abril.com.br/revista/pme/edicoes/0021/voce-conhece-realmente-seus-funcionarios-507445.html](http://www.portalexame.abril.com.br/revista/pme/edicoes/0021/voce-conhece-realmente-seus-funcionarios-507445.html)>. Acesso em: 1 abr. 2010.

## Estudo de caso 2

### O poder do homem do 'boa-noite'

Desde 1996, William Bonner é apresentador do *Jornal Nacional*, o principal telejornal da televisão brasileira. Em mais de

24 anos de carreira, Bonner consolidou seu nome na imprensa nacional e se tornou um dos principais jornalistas do país.

Toda sua fama e seu prestígio devem-se a sua grande carreira jornalística na Rede Globo de Televisão, onde começou

apresentando o telejornal do Estado de São Paulo (SPTV), em 1986. Reunindo excepcionais habilidades comunicativas e uma personalidade muito carismática, Bonner consegue gerar empatia nos telespectadores, cativando-os. Além disso, sua expressão transmite seriedade e honestidade, duas qualidades fundamentais para um apresentador de jornal televisivo. Em função dessas características, Bonner tornou-se um jornalista muito conceituado em todo o Brasil.

Por todas essas razões, o apresentador do *Jornal Nacional* é visto como um exemplo pelos membros da equipe de jornalismo da Rede Globo e pela maioria dos estudantes de jornalismo e recém-graduados. Esses jovens espelham-se na carreira de sucesso de Bonner e enxergam seu trabalho e história como referências a serem seguidas.

Graças a seu excelente trabalho, além de apresentador, William Bonner também é editor-chefe do principal telejornal brasileiro desde 1998, sendo o responsável final pela seleção e edição das matérias que serão veiculadas. Esse cargo foi um reconhecimento de sua competência e também aumentou sua responsabilidade no telejornalismo brasileiro.

Atualmente, a equipe de jornalismo da Rede Globo e a própria organização dependem de Bonner. Sua imagem na tela e sua voz dizendo o tradicional 'boa-noite', imortalizado 'pela voz marcante' de Cid Moreira, são símbolos da emissora que precisam ser preservados a todo custo. Eles representam o próprio *Jornal Nacional* e a qualidade do telejornalismo da organização. Em função disso, o apresentador e editor-chefe é visto, na emissora, como insubstituível, não se podendo nem mesmo cogitar sua saída para uma emissora concorrente.

**Fonte:** Baseado em "William Bonner vence a categoria Jornalista do Ano em premiação global", da Redação do Portal Terra. Disponível em: <[www.diversao.terra.com.br/tv/noticias/0,,OI4345460-EI12993,00-William+Bonner+vence+a+categoria+Jornalista+do+Ano+em+premiacao+global.html](http://www.diversao.terra.com.br/tv/noticias/0,,OI4345460-EI12993,00-William+Bonner+vence+a+categoria+Jornalista+do+Ano+em+premiacao+global.html)>. Acesso em: 9 abr. 2010.

A influência de Bonner não está restrita apenas à Rede Globo e aos jornalistas brasileiros. Ao selecionar as matérias que serão assistidas por milhões de brasileiros de segunda a sábado, o apresentador é capaz de formar e influenciar as opiniões do povo brasileiro. Além disso, sua imagem como pai dos trigêmeos Vinícius, Beatriz e Laura e marido de Fátima Bernardes, sua companheira no *Jornal Nacional*, também são tidas como exemplos para os brasileiros, em função da exposição da celebridade William Bonner em revistas e programas televisivos.

Por todas essas razões, quando você ouvir o 'boa-noite dele, encerrando o *Jornal Nacional*, lembre-se de que aquele homem é um dos mais influentes e poderosos de todo o Brasil.

### Questões

1. Quais são as bases do poder formal e pessoal de William Bonner?
2. Por que podemos dizer que Bonner exerce tanto o 'poder de talento' quanto o de 'referência'?
3. Explique a relação de dependência que garante e mantém o poder de William Bonner. Quais os fatores geradores dessa dependência? Quais são as táticas de influência relacionadas com o poder exercido por William Bonner? Você acha que ele usa alguma delas consciente e deliberadamente?
4. Que tipo de poder Bonner exerceria ao servir de exemplo como pai e marido? E ao selecionar e editar as matérias veiculadas no *Jornal Nacional*?

## Notas

1. Renata Avediani, "Como evitar a politicagem no trabalho", *Portal Você S/A*. Disponível em: <[www.vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/como-evitar-politicagem-trabalho-511602.shtml](http://www.vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/como-evitar-politicagem-trabalho-511602.shtml)>. Acesso em: 9 abr. 2010.
2. R. M. Kanter, "Power Failure in Management Circuits", *Harvard Business Review*, jul./ago. 1979, p. 65.
3. J. Pfeffer, "Understanding Power in Organizations", *California Management Review*, inverno 1992, p. 35.
4. Baseado em B. M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, 3. ed. Nova York: The Free Press, 1990.
5. J. R. P. French, Jr. e B. Raven, "The Bases of Social Power", in D. Cartwright (Org.), *Studies in Social Power*. Ann Arbor, MI: University of Michigan, Institute for Social Research, 1959, p. 150-167; B. J. Raven, "The Bases of Power: Origins and Recent Developments", *Journal of Social Issues*, inverno 1993, p. 227-251; e G. Yukl, "Use Power Effectively", in E. A. Locke (Org.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Malden, MA: Blackwell, 2004, p. 242-247.
6. E. A. Ward, "Social Power Bases of Managers: Emergence of a New Factor", *Journal of Social Psychology*, fev. 2001, p. 144-147.
7. S. R. Giessner e T. W. Schubert, "High in the Hierarchy: How Vertical Location and Judgments of Leaders' Power Are Interrelated", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104, n. 1, 2007, p. 30-44.
8. Portal G1, "Operação Lei Seca apreende 115 carteiras na Avenida Brasil". Disponível em: <[www.g1.globo.com/Noticias/Rio/0,,MUL1185406-5606,00-OPERACAO+LEI+SECA+APREENDE+CARTEIRAS+NA+AVENIDA+BRASIL.html](http://www.g1.globo.com/Noticias/Rio/0,,MUL1185406-5606,00-OPERACAO+LEI+SECA+APREENDE+CARTEIRAS+NA+AVENIDA+BRASIL.html)>. Acesso em: 1 out. 2010.
9. P. M. Podsakoff e C. A. Schriesheim, "Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research", *Psychological Bulletin*, maio 1985, p. 387-411; T. R. Hinkin e C. A. Schriesheim, "Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven, 1959, Bases of Social Power", *Journal of Applied Psychology*, ago. 1989, p. 561-567; e P. P. Carson, K. D. Carson e C. W. Roe, "Social Power Bases: A Meta-

- Analytic Examination of Interrelationships and Outcomes”, *Journal of Applied Social Psychology*, 23, n. 14, 1993, p. 1150-1169.
10. J. L. Roberts, “Striking a Hot Match”, *Newsweek*, 24 jan. 2005, p. 54-55.
  11. Portal G1, Fernanda Scheller, “Investir em Gisele Bündchen rende mais que bolsa, diz economista”. Disponível em: <[www.g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL253071-9356,00-INVESTIR+EM+GISELE+BUNDCHEN+RENDE+MAIS+QUE+BOLSA+DIZ+ECONOMISTA.html](http://www.g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL253071-9356,00-INVESTIR+EM+GISELE+BUNDCHEN+RENDE+MAIS+QUE+BOLSA+DIZ+ECONOMISTA.html)>. Acesso em: 1 abr. 2010.
  12. R. E. Emerson, “Power-Dependence Relations”, *American Sociological Review*, fev. 1962, p. 31-41.
  13. H. Mintzberg, *Power In and Around Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1983, p. 24.
  14. R. M. Cyert e J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1963.
  15. C. Perrow, “Departmental Power and Perspective in Industrial Firms”, in M. N. Zald (Org.), *Power in Organizations*. Nashville, TN: Vanderbilt University Press, 1970.
  16. N. Foulkes, “Tractor Boy”, *High Life*, out. 2002, p. 90.
  17. A. D. Galinsky, J. C. Magee, M. E. Inesi e D. H. Gruenfeld, “Power and Perspectives Not Taken”, *Psychological Science*, dez. 2006, p. 1068-1074.
  18. Veja, por exemplo, D. Kipnis e S. M. Schmidt, “Upward-Influence Styles: Relationship with Performance Evaluations, Salary, and Stress”, *Administrative Science Quarterly*, dez. 1988, p. 528-542; G. Yukl e J. B. Tracey, “Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss”, *Journal of Applied Psychology*, ago. 1992, p. 525-535; G. Blickle, “Influence Tactics Used by Subordinates: An Empirical Analysis of the Kipnis and Schmidt Subscales”, *Psychological Reports*, fev. 2000, p. 143-154; e G. Yukl, “Use Power Effectively”, p. 249-252.
  19. G. Yukl, *Leadership in Organizations*. 5. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002, p. 141-174; G. R. Ferris, W. A. Hochwarter, C. Douglas, F. R. Blass, R. W. Kolodinsky e D. C. Treadway, “Social Influence Processes in Organizations and Human Resource Systems”, in G. R. Ferris e J. J. Martocchio (Orgs.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, v. 21. Oxford, UK: JAI Press/Elsevier, 2003, p. 65-127; e C. A. Higgins, T. A. Judge e G. R. Ferris, “Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis”, *Journal of Organizational Behavior*, mar. 2003, p. 89-106.
  20. C. M. Falbe e G. Yukl, “Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics”, *Academy of Management Journal*, jul. 1992, p. 638-653.
  21. R. E. Petty e P. Briñol, “Persuasion: From Single to Multiple to Meta Cognitive Processes”, *Perspectives on Psychological Science*, 3, n. 2, 2008, p. 137-147.
  22. Portal G1, “Após assembleia em SP, professores da rede estadual decidem manter greve”. Disponível em: <[www.g1.globo.com/Noticias/Vestibular/0,,MUL1552702-5604,00-APOS+ASSEMBLEIA+EM+SP+PROFESSORES+DA+REDE+ESTADUAL+DECIDEM+MANTER+GREVE.html](http://www.g1.globo.com/Noticias/Vestibular/0,,MUL1552702-5604,00-APOS+ASSEMBLEIA+EM+SP+PROFESSORES+DA+REDE+ESTADUAL+DECIDEM+MANTER+GREVE.html)>. Acesso em: 1 abr. 2010.
  23. Yukl, *Leadership in Organizations*.
  24. Ibid.
  25. Falbe e Yukl, “Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics”.
  26. A. W. Kruglanski, A. Pierro e E. T. Higgins, “Regulatory Mode and Preferred Leadership Styles: How Fit Increases Job Satisfaction”, *Basic and Applied Social Psychology*, 29, n. 2, 2007, p. 137-149; e A. Pierro, L. Cicero e B. H. Raven, “Motivated Compliance with Bases of Social Power”, *Journal of Applied Social Psychology*, 38, n. 7, 2008, p. 1921-1944.
  27. G. R. Ferris, D. C. Treadway, P. L. Perrewé, R. L. Brouer, C. Douglas e S. Lux, “Political Skill in Organizations”, *Journal of Management*, jun. 2007, p. 290-320; K. J. Harris, K. M. Kacmar, S. Zivnuska e J. D. Shaw, “The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness”, *Journal of Applied Psychology*, 92, n. 1, 2007, p. 278-285; W. A. Hochwarter, G. R. Ferris, M. B. Gavin, P. L. Perrewé, A. T. Hall e D. D. Frink, “Political Skill as Neutralizer of Felt Accountability-Job Tension Effects on Job Performance Ratings: A Longitudinal Investigation”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 2007, p. 226-239; e D. C. Treadway, G. R. Ferris, A. B. Duke, G. L. Adams e J. B. Tatcher, “The Moderating Role of Subordinate Political Skill on Supervisors’ Impressions of Subordinate Ingratiation and Ratings of Subordinate Interpersonal Facilitation”, *Journal of Applied Psychology*, 92, n. 3, 2007, p. 848-855.
  28. C. Anderson, S. E. Spataro e F. J. Flynn, “Personality and Organizational Culture as Determinants of Influence”, *Journal of Applied Psychology*, 93, n. 3, 2008, p. 702-710.
  29. N. Bode, “Flushing Hospital Nurse Gets \$15 Million Award in Sexual Harassment Suit”, *New York Daily News*, 23 fev. 2009. Disponível em: <[www.nydailynews.com](http://www.nydailynews.com)>.
  30. L. J. Munson, C. Hulin e F. Drasgow, “Longitudinal Analysis of Dispositional Influences and Sexual Harassment: Effects on Job and Psychological Outcomes”, *Personnel Psychology*, primavera 2000, p. 21-46; T. M. Glomb, L. J. Munson, C. L. Hulin, M. E. Bergman e F. Drasgow, “Structural Equation Models of Sexual Harassment: Longitudinal Explorations and Cross-Sectional Generalizations”, *Journal of Applied Psychology*, fev. 1999, p. 14-28; M. E. Bergman, R. D. Langhout, P. A. Palmieri, L. M. Cortina e L. F. Fitzgerald, “The (Un)reasonableness of Reporting: Antecedents and Consequences of Reporting Sexual Harassment”, *Journal of Applied Psychology*, abr. 2002, p. 230-242; e L. R. Offermann e A. B. Malamut, “When Leaders Harass: The Impact of Target Perceptions of Organizational Leadership and Climate on Harassment Reporting and Outcomes”, *Journal of Applied Psychology*, out. 2002, p. 885-893.
  31. Disponível em: <[www.apatroacsuaempregada.com.br/Textos/assedio\\_sexual.htm](http://www.apatroacsuaempregada.com.br/Textos/assedio_sexual.htm)>.
  32. R. Ilies, N. Hauserman, S. Schwochau e J. Stibal, “Reported Incidence Rates of Work-Related Sexual Harassment in the United States: Using Meta-Analysis to Explain Reported Rate Disparities”, *Personnel Psychology*, outono 2003, p. 607-631.
  33. M. Rotundo, D. Nguyen e P. R. Sackett, “A Meta-Analytic Review of Gender Differences in Perceptions of Sexual Harassment”, *Journal of Applied Psychology*, out. 2001, p. 914-922.
  34. Regina Meira Aguiar e Maria da Penha Almeida Prado, “O assédio sexual invertido: Um estudo das interfaces sexo e poder no gerenciamento empresarial sob a perspectiva da questão de gênero”. Disponível em: <[www.cetoc.com.br/download/artigos/social15.pdf](http://www.cetoc.com.br/download/artigos/social15.pdf)>. Acesso em: 1 abr. 2010.
  35. Ilies, Hauserman, Schwochau e Stibal, “Reported Incidence Rates of Work-Related Sexual Harassment in the United States”; A. B. Malamut e L. R. Offermann, “Coping with Sexual Harassment: Personal, Environmental, and Cognitive Determinants”, *Journal of Applied Psychology*, dez. 2001, p. 1152-1166; e L. M. Cortina e S. A. Wasti, “Profiles in Coping: Responses to Sexual Harassment Across Persons, Organizations, and Cultures”, *Journal of Applied Psychology*, fev. 2005, p. 182-192.

36. C. R. Willness, P. Steel e K. Lee, "A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Workplace Sexual Harassment", *Personnel Psychology*, 60, 2007, p. 127-162.
37. Lia Vasconcelos, "Uma estratégia para o futuro", *Portal Exame*. Disponível em: <www.planetasustentavel.abril.com.br/noticia/desenvolvimento/conteudo\_265729.shtml>. Acesso em: 8 abr. 2010.
38. S. A. Culbert e J. J. McDonough, *The Invisible War: Pursuing Self-Interest at Work*. Nova York: Wiley, 1980, p. 6.
39. Mintzberg, *Power In and Around Organizations*, p. 26. Veja também K. M. Kacmar e R. A. Baron, "Organizational Politics: The State of the Field, Links to Related Processes, and an Agenda for Future Research", in G. R. Ferris (Org.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, v. 17, Greenwich, CT: JAI Press, 1999, p. 1-39; e G. R. Ferris, D. C. Treadway, R. W. Kolokinsky, W. A. Hochwarter, C. J. Kacmar e D. D. Frink, "Development and Validation of the Political Skill Inventory", *Journal of Management*, fev. 2005, p. 126-152.
40. S. B. Bacharach e E. J. Lawler, "Political Alignments in Organizations", in R. M. Kramer e M. A. Neale (Orgs.), *Power and Influence in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998, p. 68-69.
41. D. Farrell e J. C. Petersen, "Patterns of Political Behavior in Organizations", *Academy of Management Review*, jul. 1982, p. 405. Para uma análise das controvérsias que envolvem as políticas organizacionais, veja A. Drory e T. Romm, "The Definition of Organizational Politics: A Review", *Human Relations*, nov. 1990, p. 1133-1154; e R. S. Cropanzano, K. M. Kacmar e D. P. Bozeman, "Organizational Politics, Justice, and Support: Their Differences and Similarities", in R. S. Cropanzano e K. M. Kacmar (Orgs.), *Organizational Politics, Justice and Support: Managing Social Climate at Work*. Westport, CT: Quorum Books, 1995, p. 1-18.
42. Farrell e Petersen, "Patterns of Political Behavior in Organizations", p. 406-407; e A. Drory, "Politics in Organization and Its Perception Within the Organization", *Organization Studies*, 9, n. 2, 1988, p. 165-179.
43. D. A. Buchanan, "You Stab My Back, I'll Stab Yours: Management Experience and Perceptions of Organization Political Behavior", *British Journal of Management*, 19, n. 1, 2008, p. 49-64.
44. J. Pfeffer, *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman, 1981.
45. Drory e Romm, "The Definition of Organizational Politics".
46. S. M. Rioux e L. A. Penner, "The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis", *Journal of Applied Psychology*, dez. 2001, p. 1306-1314; e M. A. Finkelstein e L. A. Penner, "Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating the Functional and Role Identity Approaches", *Social Behavior & Personality*, 32, n. 4, 2004, p. 383-398.
47. J. Schwarzwald, M. Koslowsky e M. Allouf, "Group Membership, Status, and Social Power Preference", *Journal of Applied Social Psychology*, 35, n. 3, 2005, p. 644-665.
48. Veja, por exemplo, G. R. Ferris, G. S. Russ e P. M. Fandt, "Politics in Organizations", in R. A. Giacalone e P. Rosenfeld (Orgs.), *Impression Management in the Organization*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1989, p. 155-156; e W. E. O'Connor e T. G. Morrison, "A Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Psychology*, maio 2001, p. 301-312.
49. Farrell e Petersen, "Patterns of Political Behavior in Organizations", p. 408.
50. G. R. Ferris e K. M. Kacmar, "Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Management*, mar. 1992, p. 93-116.
51. Veja, por exemplo, P. M. Fandt e G. R. Ferris, "The Management of Information and Impressions: When Employees Behave Opportunistically", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, fev. 1990, p. 140-158; Ferris, Russ e Fandt, "Politics in Organizations", p. 147; e J. M. L. Poon, "Situational Antecedents and Outcomes of Organizational Politics Perceptions", *Journal of Managerial Psychology*, 18, n. 2, 2003, p. 138-155.
52. Leila de Menezes Stein e Gessica Trevisan Pêra, "Greve e complexidade. Dilemas do movimento dos controladores de voo no Brasil (2006-2007)". *Encontro Anual da Anpocs 2007*.
53. Ferris, Russ e Fandt, "Politics in Organizations"; e K. M. Kacmar, D. P. Bozeman, D. S. Carlson e W. P. Anthony, "An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension", *Human Relations*, mar. 1999, p. 383-416.
54. W. A. Hochwarter, C. Kiewitz, S. L. Castro, P. L. Perrew e G. R. Ferris, "Positive Affectivity and Collective Efficacy as Moderators of the Relationship Between Perceived Politics and Job Satisfaction", *Journal of Applied Social Psychology*, maio 2003, p. 1009-1035; e C. C. Rosen, P. E. Levy e R. J. Hall, "Placing Perceptions of Politics in the Context of Feedback Environment, Employee Attitudes, and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, 91, n. 1, 2006, p. 211-230.
55. G. R. Ferris, D. D. Frink, M. C. Galang, J. Zhou, K. M. Kacmar e J. L. Howard, "Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes", *Human Relations*, fev. 1996, p. 233-266; e E. Vigoda, "Stress-Related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationships Among Politics, Job Distress, and Aggressive Behavior in Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, ago. 2002, p. 571-591.
56. C. Kiewitz, W. A. Hochwarter, G. R. Ferris e S. L. Castro, "The Role of Psychological Climate in Neutralizing the Effects of Organizational Politics on Work Outcomes", *Journal of Applied Social Psychology*, jun. 2002, p. 1189-1207; e M. C. Andrews, L. A. Witt e K. M. Kacmar, "The Interactive Effects of Organizational Politics and Exchange Ideology on Manager Ratings of Retention", *Journal of Vocational Behavior*, abr. 2003, p. 357-369.
57. S. Aryee, Z. Chen e P. S. Budhwar, "Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of the Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, maio 2004, p. 1-14; e Kacmar, Bozeman, Carlson e Anthony, "An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model".
58. Kacmar, Bozeman, Carlson e Anthony, "An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model", p. 389.
59. *Ibid.*, p. 409.
60. B. E. Ashforth e R. T. Lee, "Defensive Behavior in Organizations: A Preliminary Model", *Human Relations*, jul. 1990, p. 621-648.
61. M. Valle e P. L. Perrew e, "Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Tests of an Implicit Assumption and Expanded Model", *Human Relations*, mar. 2000, p. 359-386.
62. *Paraná Online*, "Brasileiro gasta mais de R\$ 3 bi com cirurgias plásticas". Disponível em: <www.parana-online.com.br/pesquisa/?search\_q=assustando&page=43>. Acesso em: 1 abr. 2010.
63. M. L. Leary e R. M. Kowalski, "Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model", *Psychological Bulletin*, jan. 1990, p. 34-47.

64. Veja, por exemplo, W. L. Gardner e M. J. Martinko, "Impression Management in Organizations", *Journal of Management*, jun. 1988, p. 321-338; M. C. Bolino e W. H. Turnley, "More Than One Way to Make an Impression: Exploring Profiles of Impression Management", *Journal of Management*, 29, n. 2, 2003, p. 141-160; S. Zivnuska, K. M. Kacmar, L. A. Witt, D. S. Carlson e V. K. Bratton, "Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance", *Journal of Organizational Behavior*, ago. 2004, p. 627-640; e M. C. Bolino, K. M. Kacmar, W. H. Turnley e J. B. Gilstrap, "A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors", *Journal of Management*, 34, n. 6, 2008, p. 1080-1109.
65. M. Snyder e J. Copeland, "Self-monitoring Processes in Organizational Settings", in R. A. Giacalone e P. Rosenfeld (Orgs.), *Impression Management in the Organization*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1989, p. 11; M. C. Bolino e W. H. Turnley, "More than One Way to Make an Impression: Exploring Profiles of Impression Management", *Journal of Management*, 29, 2003, p. 141-160; e W. H. Turnley e M. C. Bolino, "Achieved Desired Images While Avoiding Undesired Images: Exploring the Role of Self-Monitoring in Impression Management", *Journal of Applied Psychology*, abr. 2001, p. 351-360.
66. Leary and Kowalski, "Impression Management", p. 40.
67. R. A. Baron, "Impression Management by Applicants During Employment Interviews: The 'Too Much of a Good Thing' Effect", in R. W. Eder e G. R. Ferris (Orgs.), *The Employment Interview: Theory, Research, and Practice*. Newbury Park, CA: Sage, 1989, p. 204-215.
68. C. Leberherz, K. Jonas e B. Tomljenovic, "Are We Known by the Company We Keep? Effects of Name Dropping on First Impressions", *Social Influence*, 4, n. 1, 2009, p. 62-79.
69. Ferris, Russ e Fandt, "Politics in Organizations".
70. Z. I. Barsness, K. A. Diekmann e M. L. Seidel, "Motivation and Opportunity: The Role of Remote Work, Demographic Dissimilarity, and Social Network Centrality in Impression Management", *Academy of Management Journal*, 48, n. 3, 2005, p. 401-419.
71. A. P. J. Ellis, B. J. West, A. M. Ryan e R. P. DeShon, "The Use of Impression Management Tactics in Structural Interviews: A Function of Question Type?", *Journal of Applied Psychology*, dez. 2002, p. 1200-1208.
72. C. K. Stevens e A. L. Kristof, "Making the Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management During Job Interviews", *Journal of Applied Psychology*, 80, 1995, p. 587-606; L. A. McFarland, A. M. Ryan e S. D. Kriska, "Impression Management Use and Effectiveness Across Assessment Methods", *Journal of Management*, 29, n. 5, 2003, p. 641-661; C. A. Higgins e T. A. Judge, "The Effect of Applicant Influence Tactics on Recruiter Perceptions of Fit and Hiring Recommendations: A Field Study", *Journal of Applied Psychology*, 89, n. 4, 2004, p. 622-632; e W. C. Tsai, C. C. Chen e S. F. Chiu, "Exploring Boundaries of the Effects of Applicant Impression Management Tactics in Job Interviews", *Journal of Management*, fev. 2005, p. 108-125.
73. Gilmore e Ferris, "The Effects of Applicant Impression Management Tactics on Interviewer Judgments".
74. Renata Avedian, "Como evitar a politicagem no trabalho", *Portal Você S/A*. Disponível em: <[www.voces.a.br/desenvolva-sua-carreira/materia/como-evitar-politicagem-trabalho-511602.shtml](http://www.voces.a.br/desenvolva-sua-carreira/materia/como-evitar-politicagem-trabalho-511602.shtml)>. Acesso em: 9 abr. 2010.
75. Stevens e Kristof, "Making the Right Impression".
76. C. A. Higgins, T. A. Judge e G. R. Ferris, "Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, mar. 2003, p. 89-106.
77. Ibid.
78. K. J. Harris, K. M. Kacmar, S. Zivnuska e J. D. Shaw, "The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, 92, n. 1, 2007, p. 278-285; e D. C. Treadway, G. R. Ferris, A. B. Duke, G. L. Adams e J. B. Thatcher, "The Moderating Role of Subordinate Political Skill on Supervisors' Impressions of Subordinate Ingratiation and Ratings of Subordinate Interpersonal Facilitation", *Journal of Applied Psychology*, 92, n. 3, 2007, p. 848-855.
79. J. D. Westphal e I. Stern, "Flattery Will Get You Everywhere (Especially if You Are a Male Caucasian): How Ingratiation, Boardroom Behavior, and Demographic Minority Status Affect Additional Board Appointments of U.S. Companies", *Academy of Management Journal*, 50, n. 2, 2007, p. 267-288.
80. O. J. Labedo, "Perceptions of Organizational Politics: Examination of the Situational Antecedent and Consequences Among Nigeria's Extension Personnel", *Applied Psychology: An International Review*, 55, n. 2, 2006, p. 255-281.
81. P. P. Fu e G. Yukl, "Perceived Effectiveness of Influence Tactics in the United States and China", *Leadership Quarterly*, verão 2000, p. 251-266; O. Branzei, "Cultural Explanations of Individual Preferences for Influence Tactics in Cross-Cultural Encounters", *International Journal of Cross Cultural Management*, ago. 2002, p. 203-218; G. Yukl, P. P. Fu e R. McDonald, "Cross-Cultural Differences in Perceived Effectiveness of Influence Tactics for Initiating or Resisting Change", *Applied Psychology: An International Review*, jan. 2003, p. 66-82; e P. P. Fu, T. K. Peng, J. C. Kennedy e G. Yukl, "Examining the Preferences of Influence Tactics in Chinese Societies: A Comparison of Chinese Managers in Hong Kong, Taiwan, and Mainland China", *Organizational Dynamics*, 33, n. 1, 2004, p. 32-46.
82. Fu e Yukl, "Perceived Effectiveness of Influence Tactics in the United States and China".
83. Alexandre Santille, "Efeitos de nível hierárquico e gênero no uso de táticas de influência interpessoal nas organizações". Disponível em: <[www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47132/tde-29052008-120614/pt-br.php](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47132/tde-29052008-120614/pt-br.php)>. Acesso em: 10 out. 2010.
84. S. J. Heine, "Making Sense of East Asian Self-Enhancement", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, set. 2003, p. 596-602.
85. Veja T. Romm e A. Drory, "Political Behavior in Organizations: A Cross-Cultural Comparison", *International Journal of Value Based Management*, 1, 1988, p. 97-113; e E. Vigoda, "Reactions to Organizational Politics: A Cross-Cultural Examination in Israel and Britain", *Human Relations*, nov. 2001, p. 1483-1518.
86. J. L. T. Leong, M. H. Bond e P. P. Fu, "Perceived Effectiveness of Influence Strategies in the United States and Three Chinese Societies", *International Journal of Cross Cultural Management*, maio 2006, p. 101-120.
87. E. Vigoda, "Reactions to Organizational Politics", p. 1512.
88. Ibid., p. 1510.
89. Veja, por exemplo, Falbe e Yukl, "Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics".
90. Veja M. A. Rahim, "Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence from a National Sample of Managers", *Journal of Management*, dez.

- 1989, p. 545-556; P. A. Wilson, "The Effects of Politics and Power on the Organizational Commitment of Federal Executives", *Journal of Management*, primavera 1995, p. 101-118; e A. R. Elangovan e J. L. Xie, "Effects of Perceived Power of Supervisor on Subordinate Stress and Motivation: The Moderating Role of Subordinate Characteristics", *Journal of Organizational Behavior*, maio 1999, p. 359-373.
91. J. Pfeffer, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
92. G. R. Ferris, P. L. Perrewé, W. P. Anthony e D. C. Gilmore, "Political Skill at Work", *Organizational Dynamics*, primavera 2000, p. 25-37; K. K. Ahearn, G. R. Ferris, W. A. Hochwarter, C. Douglas e A. P. Ammeter, "Leader Political Skill and Team Performance", *Journal of Management*, 30, n. 3, 2004, p. 309-327; e S. E. Seibert, M. L. Kraimer e J. M. Crant, "What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success", *Personnel Psychology*, inverno 2001, p. 845-874.
93. R. W. Kolodinsky, W. A. Hochwarter e G. R. Ferris, "Nonlinearity in the Relationship Between Political Skill and Work Outcomes: Convergent Evidence from Three Studies", *Journal of Vocational Behavior*, out. 2004, p. 294-308; W. Hochwarter, "The Interactive Effects of Pro-Political Behavior and Politics Perceptions on Job Satisfaction and Affective Commitment", *Journal of Applied Social Psychology*, jul. 2003, p. 1360-1378; e P. L. Perrewé, K. L. Zellars, G. R. Ferris, A. Rossi, C. J. Kacmar e D. A. Ralston, "Neutralizing Job Stressors: Political Skill as an Antidote to the Dysfunctional Consequences of Role Conflict", *Academy of Management Journal*, fev. 2004, p. 141-152.
94. Deborah Berlinck e Luiza Damé, "Celso Amorim também inflou currículo com doutorado". Disponível em: <[www.oglobo.globo.com/pais/mat/2009/07/04/celso-amorim-tambem-inflou-curriculo-com-doutorado-756666150.asp](http://www.oglobo.globo.com/pais/mat/2009/07/04/celso-amorim-tambem-inflou-curriculo-com-doutorado-756666150.asp)>. Acesso em: 1 abr. 2010.