

COMPORTAMENTO POLÍTICO NAS DECISÕES ORGANIZACIONAIS: EFEITOS POSITIVOS E NEGATIVOS

RENATO RUSSO

INSPER INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA (INSPER)
renatorusso@r2dm.com.br

FABIANO RODRIGUES

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)
frodrigues@espm.br

ROSÁRIA DE FÁTIMA SEGGER MACRI RUSSO

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)
rnrusso@usp.br

ABRAHAM SIN OIH YU

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA
abraham_sinoih_yu@hotmail.com

COMPORTAMENTO POLÍTICO NAS DECISÕES ORGANIZACIONAIS: EFEITOS POSITIVOS E NEGATIVOS

1. INTRODUÇÃO

Na literatura sobre política na organização não há uniformidade na forma como os autores definem o que é comportamento político. Contudo, é possível agrupar as diversas visões em duas categorias dominantes, mas com vieses distintos. A primeira assume um viés neutro ao definir a política como a ocorrência de determinadas formas de comportamento associadas ao uso do poder e da influência. Nesta visão, a política deriva do conflito sobre alocação de recursos escassos, ou dos conflitos inerentes a todo tipo de processo decisório sobre alocação de recursos ou, ainda, como toda ação que requeira qualquer recurso de poder (real ou simbólico) ou de influência (MAYES; ALLEN, 1977).

A segunda tende a defini-la como uma ação deliberada de engajamento de um indivíduo em comportamentos individualistas, divisionistas à custa ou de terceiros ou da organização (MINTZBERG, 1983). Essa visão mais negativa sustenta que o comportamento político surge quando um ator decide fazer prevalecer suas escolhas sobre as dos demais, não importando se elas vêm ao encontro do interesse da organização (PETTIGREW, 1973). Ou ainda, segundo Mintzberg (1983), a política é um sistema ilegítimo nos seus meios em contraposição aos sistemas legítimos da hierarquia formal, das normas e crenças aceitas pela organização e da experiência sempre que certificada oficialmente e sancionada pela autoridade.

Mais recentemente a literatura tem apresentado uma abordagem mais favorável à necessidade de se recorrer à ação política para viabilizar processo de mudança, gerir o processo de tomada de decisão, buscar engajamento e garantir alinhamento aos objetivos organizacionais (BUTCHER; CLARKE, 2003; BUCHANAN; BADHAM, 2008; HORCHWARTER, 2012). Entretanto, de forma geral, não tem sido eloquente na avaliação dos fatores que poderiam servir para a neutralização da ação política que joga contra os interesses da organização e drena as energias que deveriam estar alocadas na busca de resultados. Tampouco indica quais os fatores que contribuiriam para ampliar os efeitos positivos da ação política como mecanismo para encontrar o equilíbrio entre os interesses individuais e coaduná-los em direção ao objetivo organizacional.

Assim, neste estudo buscou-se estabelecer algum paralelo entre a visão da amostra pesquisada e as diversas visões trazidas pela literatura quanto à definição do que é comportamento político na organização. Buscou-se também inovar ao procurar identificar os mecanismos que são vistos como ampliadores dos efeitos positivos e redutores dos efeitos negativos da política na organização. Os resultados podem contribuir para orientar a ação dos gestores e dos tomadores de decisão para adotar respostas adequadas aos desafios de ordem política que podem ameaçar sua jornada pela busca de resultados em suas organizações.

A contribuição deste estudo consiste em adicionar os resultados à literatura e à pesquisa nacional, ainda muito restrita em relação aos estudos das organizações e do processo decisório, sob uma ótica política e sociológica. Finalmente, o estudo também busca conscientizar os estudantes, gestores de projetos e tomadores de decisão, que “varrer a política por baixo do tapete é mais danoso do que lidar com um tapete cheio de irregularidades” (BRANDON; SELDMAN, 2004 apud HORCHWARTER, 2012). A incapacidade de lidar com a política como instrumento capaz de arbitrar interesses poderá significar a incapacidade da organização em tomar decisões vitais para seu sucesso ou até para sua sobrevivência.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este item abordará vertentes para análise do processo decisório estratégico, o estudo sobre política nas organizações e os efeitos, positivos ou negativos, do comportamento político para os resultados organizacionais.

2.1 Análise do processo decisório estratégico

Mintzberg *et al* (1976) definem decisão como um comprometimento específico para a ação, ou seja, recursos destinados à obtenção de resultados. Langley *et al* (1995, p.261) entendem que o conceito de decisão, como um comprometimento específico para a ação, implica em uma escolha distinta e identificável. As decisões possuem, no nível individual: *insight*, inspiração, emoção e memória dos tomadores de decisão; já no nível coletivo incluem: história, cultura e inter-relações complexas.

Uma decisão estratégica é definida por Eisenhardt e Zbaracki (1992, p.18) como uma decisão não rotineira, feita por altos executivos de uma organização, e que pode afetar de forma crítica a saúde e sobrevivência organizacional. Esse tipo de decisão é importante em termos das ações tomadas e dos recursos comprometidos.

Elbanna e Child (2007a, p. 562) definem a importância do processo decisório estratégico da seguinte forma:

“O processo decisório estratégico tem sido visto como uma atividade central na gestão, em todos os tipos de organizações, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas. Em todas estas organizações, os gestores se defrontam com a necessidade de lidar com situações complexas e difíceis, nas quais precisam tomar importantes decisões como, por exemplo, de entrada em novos mercados, desenvolvimento de novos produtos, aquisição de novos negócios. Com isso, as organizações podem funcionar, adaptando-se, progredindo, tirando vantagem de oportunidades e minimizando ameaças. A habilidade dos gestores em tais decisões contribui para o sucesso organizacional.”

Quanto à análise do processo decisório estratégico, múltiplas perspectivas são usadas pela literatura, como a influência da racionalidade, do comportamento político e, mais recentemente, da intuição. Além disso, a análise pode ser feita a partir de diversas dimensões, tais como: a influência dos fatores ambientais; das características e habilidades da equipe de gestão; das características específicas da decisão estratégica; características específicas da empresa e das características do processo decisório (HAMBRICK e MASON, 1984; GINSBERG e VENKATRAMAN, 1985; HITT e TYLER, 1991; RAJAGOPALAN *et al*, 1993; RAJAGOPALAN e SPREITZER, 1996; PAPADAKIS *et al*, 1998; ELBANNA e CHILD, 2007b).

Eisenhardt e Zbaracki (1992) fazem uma revisão da literatura sobre o processo decisório estratégico. Nesta revisão, três vertentes são identificadas: 1) racionalidade e racionalidade limitada; 2) política e poder; 3) “lata de lixo”. Cada uma dessas vertentes é sumarizada no Quadro 1.

Conceito	Racionalidade e Racionalidade Limitada	Política e Poder	Modelos de “Lata de Lixo”
Principal contribuição	Ruptura da racionalidade perfeita	Ruptura das metas organizacionais consistentes	Lógica temporal ao invés de lógica causal
Organização	Coleção de pessoas possuindo uma direção comum	Coalizão de pessoas com interesses divergentes	Anarquia organizada
Participação	Dependente das necessidades oriundas da decisão	Dependente dos interesses e do poder	Fluída: dependente da carga de trabalho e estrutura
Cognição	“Trabalhador árduo”	“Super-herói”	Não aplicável
Pesquisa e análise	Local, para encontrar uma solução	Para justificar ponto de vista, para ganhar	Não aplicável
Metas	Razoavelmente consistentes	Conflitantes, múltiplas	Ambíguas
Conflito	Positivo, mas sem a devida atenção para a solução	Alto, estimula o “jogo” político	Não aplicável

Conceito	Racionalidade e Racionalidade Limitada	Política e Poder	Modelos de “Lata de Lixo”
Processos de escolha	Intencionalmente racional, com limitações cognitivas e <i>loops</i>	Conflito de interesses dominado por coalizões políticas poderosas	Colisões aleatórias de problemas, soluções e participantes
Ênfase	Resolução de problemas	Resolução de conflitos	Divagação de problemas
Novos debates	Racionalidade como um construto monolítico vs conjunto de heurísticas	Política como fonte de eficácia vs ineficácia	“Lata de lixo” como uma descrição válida vs nomeação de uma variância inexplicada

Quadro 1: Diferentes vertentes sobre o processo decisório estratégico

Fonte: Adaptado de EISENHARDT; ZBARACKI, 1992, p. 32

Dentro do processo decisório estratégico, os gestores possuem capacidades cognitivas limitadas, bem como objetivos, ao menos parcialmente, conflitantes. Desta forma, o processo decisório estratégico é mais bem descrito por uma mistura da racionalidade limitada e do comportamento político. No caso da vertente da lata de lixo, os autores discutem a pouca validade empírica dessa abordagem, relacionando-a com o extremo da racionalidade limitada, ou seja, sem estruturação (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992).

Dean e Sharfman (1996) estudaram a influência da racionalidade e do comportamento político, dentro do processo decisório estratégico, na geração dos resultados organizacionais. Os autores identificaram uma influência positiva da racionalidade e negativa do comportamento político, relacionamentos similares foram encontrados por Elbanna e Child (2007b). A pesquisa sobre o processo estratégico ainda se encontra em um estágio baseado em premissas incompletas, sem paradigmas estabelecidos, com muitos modelos diferentes e resultados contraditórios (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992).

Em um estudo multidimensional, sobre antecedentes para geração do comportamento político, Elbanna *et al.* (2014) analisam o impacto de três fatores: específicos da decisão (magnitude do impacto, incerteza, ameaça/crise), ambientais (dinamismo e hostilidade ambiental) e específicos da organização (tamanho e desempenho passado). No estudo, o comportamento político sofreu maior influência dos fatores específicos da decisão, com maior ênfase sobre o grau de incerteza da situação decisória. Fatores ambientais não tiveram associação estatística significativa com a geração de comportamento político. A complexidade da análise do processo decisório organizacional incorpora aspectos ligados à racionalidade e às questões políticas.

Sobre iniciativas estratégicas, Kreutzer *et al* (2015) exploram controles organizacionais, sejam eles comportamentais ou de resultados, como antídotos, ou seja, como processos de intervenção para redução de efeitos negativos de atividades políticas. Os autores citam a integração destes dois tipos de controles para aumento da eficiência de iniciativas estratégicas, principalmente naquelas com alto grau de atividade política entre os indivíduos e grupos de trabalho.

O presente estudo focará na vertente analítica de poder e política, como fonte de eficácia ou ineficácia, identificada por Eisenhardt e Zbaracki (1992), com o intuito de compreender a percepção de executivos e gestores nacionais sobre comportamento político e explorar mecanismos para tratamento de seus potenciais efeitos, tanto negativos como positivos frente aos objetivos organizacionais.

2.2 Política nas organizações: breve retrospectiva

Nas décadas de '50 e '60, a perspectiva política da organização encontra seus primeiros e principais representantes na *Carnegie School*, de Cyert, March e Simon. Surge como contraponto à escola racional normativa pela qual a organização, apoiada em um processo de decisão racional e livre de conflitos, tem como objetivo a maximização do lucro.

A *Carnegie School* se contrapõe à perspectiva racional de maximização de lucro porque concebe a racionalidade dos tomadores de decisão como sendo limitada. Quando da tomada de

decisão, a limitação de conhecimento, de informações e de tempo, impõem necessariamente uma visão restrita das alternativas racionais em jogo.

Diferentemente do que alega a escola racional, os autores da *Carnegie School* também sustentam que a organização não responde às demandas do ambiente apenas de acordo com uma lógica de mercado, mas através de um processo de adaptação cuja dinâmica atende características idiossincráticas da própria organização. Ainda, os autores sustentam que o processo decisório é permeado por objetivos individuais não necessariamente convergentes entre si ou com o objetivo organizacional.

A visão da organização como uma composição de atores múltiplos com múltiplos objetivos fundamenta a visão da organização vista como uma coalizão política na qual o processo decisório é um processo pelo qual se persegue uma coalizão instável e que se alimenta da contradição intrínseca que existe entre os interesses individuais e os da organização. O que está na base da ideia de coalizão é a expectativa que os participantes individuais da organização tenham uma ordem de preferências substancialmente diferentes entre si (CYERT; MARCH, 1992).

Esta perspectiva política da *Carnegie School* é mais tarde integrada a noções derivadas da teoria da dependência de recursos (*resource dependence theory*), proposta por Pfeffer (1981), que oferece então uma perspectiva onde a ênfase se concentra no papel do poder como mecanismo dos indivíduos de superarem resistências para alcançar determinados objetivos. Pfeffer (1981) equaciona explicitamente o poder com a habilidade de um ator de adquirir e controlar recursos de valor (*valued resources*) em relação a outros. A política na organização é “o poder em ação” e a tomada de decisão, dentro de um contexto político, é uma função do poder. As decisões refletem as preferências dos que tem mais poder.

A concepção de poder como acesso a recursos também é explorada por autores que analisam a política e o uso do poder no contexto da teoria de agência. O papel do poder (ou do exercício do poder) dentro da firma é promover e proteger investimentos em relacionamentos específicos dentro de um ambiente no qual os contratos são incompletos. Quanto menor o espaço dos contratos, que podem ser escritos ou impostos, mais importante o papel dos direitos residuais e, portanto, do poder (RAJAN; ZINGALES, 1998).

Já Mintzberg (1983) propõe uma perspectiva ampliada à de Pfeffer (1981), concebendo a política como um sistema de influência ilegítimo. Ele é usado em conjunto ou em oposição aos mecanismos legítimos de poder e influência que ele identifica na autoridade formal da hierarquia, na ideologia organizacional expressa por valores e crenças e na experiência como expressão da autoridade derivada do conhecimento especializado.

Em linha com a proposta de Mintzberg (1983), Mayes e Allen (1977) definiram o comportamento político como atos intencionais de influência para aumentar ou proteger os interesses próprios de indivíduos ou grupos. Ainda, classificaram o comportamento político como uma atividade não autorizada empreendida para assegurar resultados que não seriam obtidos através dos meios sancionados pela organização.

Não distantes desta posição, Eisenhardt e Bourgeois (1988), na perspectiva de como se comportam os executivos no processo de tomada de decisão estratégica, definem a política como ações observáveis, mas frequentemente encobertas, com as quais os executivos ampliam seu poder para influenciar uma decisão.

Mintzberg (1983) avança na definição de comportamento político alegando que para uma ação política efetiva, não basta o recurso ao uso do poder, é essencial que o ator político revele vontade e habilidade política. Ferris e outros abraçaram estes conceitos e avançaram nesta linha de pesquisa com o intuito de identificar os mecanismos pelos quais a ação de influência possa ser eficaz: “Indivíduos politicamente hábeis são capazes de diagnosticar adequadamente o contexto social e adaptar seu comportamento à situação de forma a selecionar os métodos e táticas apropriadas para influenciar os outros” (FERRIS; TREADWAY, 2012).

2.3 Efeito (positivo-negativo) do comportamento político

As diversas linhas teóricas e de pesquisa tem se dividido sobre em que medida a atividade política pode ser mutuamente exclusiva com os objetivos da organização. Uma excessiva ênfase no interesse próprio da atividade política tem levado autores a considerar a atividade política uma atividade antiética exercida às custas dos objetivos organizacionais (DEAN; SHARFMAN, 1996; KACMAR; BARON, 1999, apud FERRIS; TRAEDWAY, 2012; RANDALL et al., 1999).

Já, como vimos, Cyert e March (1992) entendem que as organizações são compostas por atores que agem por interesses próprios, mas que o fazem construindo coalizões para promover seus interesses e, por conta deste processo, os interesses da organização podem surgir a partir dos interesses individuais. Pratt (1998) se alinha com este entendimento e afirma que o interesse próprio pode se alinhar aos interesses da organização, especialmente quando os indivíduos percebem sua organização como espaço de auto-realização.

Diversos autores entendem que uma definição abrangente do constructo de política nas organizações exige um prudente afastamento de julgamentos de valor, pelos quais a política é concebida ora como negativa ora como positiva para os interesses da organização. A política faz parte e é essencial para a sobrevivência da organização.

Segundo Ferris *et al.* (2007), a política representa uma resposta de ordem prática capaz de influenciar construtivamente o comportamento e os resultados impostos pela ambiguidade organizacional. Para esses autores, a política na organização é o contexto no qual os empregados entendem a ambiguidade inerente ao ambiente de trabalho.

Silvester (2008) argumenta que o comportamento político funciona como uma inestimável ação de *sensemaking* ao promover o compartilhamento de crenças e a construção de consenso em ambientes de elevada ambiguidade (como é o caso, por exemplo, dos ambientes caracterizados por elevado nível de incerteza). Considerando que o compartilhamento de sentidos é gerido através de processos políticos, a política se torna um importante instrumento para se atingir objetivos pessoais e organizacionais. A política é o mecanismo a disposição da organização para encontrar o equilíbrio entre os interesses pessoais e coaduna-los em direção ao objetivo organizacional (RUSSO, 2010). Ainda de acordo com Pettigrew (1997), política diz respeito à legitimação de certas ideias, valores e demandas – não apenas uma ação resultante de uma legitimidade previamente adquirida.

Lepisto e Pratt (2012), conforme Quadro 2, sintetizaram as diversas definições que a literatura oferece sobre política nas organizações, focando especialmente em que medida a atividade política funciona como catalizadora dos interesses individuais a favor da organização ou ao contrário, como atividade de bastidores, movida por auto-interesse e contrária ao objetivo organizacional.

Fonte	Definição de Política nas Organizações
Ferris, Russ and Fandt (1989, p.145)	Processo de influência social no qual o comportamento é estrategicamente desenhado para maximizar um interesse pessoal de curto ou longo prazo, o qual é consistente com ou contra o interesse de terceiros (onde maximização do interesse pessoal se refere à obtenção de resultados positivos ou à prevenção de resultados negativos)
Mintzberg (1983, p.172)	Comportamento de indivíduo ou grupo que é informal , ostensivamente paroquial, tipicamente divisionista, e, sobretudo, no sentido técnico, ilegítimo – não sancionado por autoridade, ideologia aceita ou expertise certificado.
Valle e Perrewé (2000, p.361)	O exercício de influência tática, que é estrategicamente direcionada a objetivos , racional, consciente, e intencionada a promove o interesse pessoal , tanto contra como em apoio de interesses de terceiros.
Pfeffer (1981, p.7)	Atividades tomadas dentro da organização para adquirir, desenvolver e usar o poder e outros recursos para obter os resultados desejados por uns em uma situação onde há incerteza ou dissenso sobre escolhas.
Bacharach e Lawler (1980, p 1; 1998, p.69)	O uso tático do poder para reter ou obter controle sobre recursos reais ou simbólicos. Os esforços de indivíduos ou grupos nas organizações para mobilizar apoio a favor ou contra estratégias, políticas ou práticas organizacionais nas quais possuem interesse ou participação.

Mayes e Allen (1977, p.675)	A gestão de influência para obter fins não sancionados pela organização ou para obter fins sancionados por meios de influência não sancionados .
Tushman (1977, p.207)	A estrutura e o processo do uso da autoridade e do poder para afetar a definição de objetivos , diretrizes e outros principais parâmetros da organização.
Pettigrew (1973, p. 17)	Comportamento de indivíduos, ou, em termos coletivos de subunidades, dentro de uma organização que reclama contra o sistema de compartilhamento de recursos da organização .
Kacmar e Baron (1999, p.4)	Ações de indivíduos direcionadas a objetivos que aumentam seus próprios interesses pessoais sem se importar com o bem-estar dos demais indivíduos na organização.
Ferris <i>et al.</i> (2005, p.127)	[Habilidade política] A habilidade de entender efetivamente os outros no trabalho e usar deste conhecimento para influenciar outros para agir de forma a alavancar os objetivos pessoais ou da organização.
Ferris, Fedor e King (1994, p.4)	A gestão de sentidos compartilhados, que foca na avaliação e na interpretação subjetiva do sentido mais do que na visão de que os sentidos são propriedades objetivas e inerentes a uma situação; Do ponto de vista do comportamento político gerencial, o objetivo é administrar o sentido das situações de forma a produzir desejos, resposta <i>auto-serving</i> e resultados.
Randall et al. (1999, p.161)	Influência não sancionada que busca promover o interesse pessoal às custas dos objetivos da organização .
Eisenhardt e Bourgeois (1988, pg. 737)	Ações observáveis, mas frequentemente encobertas, com as quais os executivos ampliam seu poder para influenciar uma decisão.

Quadro 2: Definições comuns de política nas organizações

Fonte: Adaptado de Lepisto e Pratt (2012)

Os autores, com base nesta revisão de literatura, argumentam que: (i) a política é um fenômeno inerentemente social, pois é uma forma de se agir no âmbito de um grupo; (ii) coisas que se consegue pelo poder ou influência social; (iii) o poder é movido por interesse próprio e dirigido a um objetivo; (iv) a política é mais acionada ou prevalece quando as práticas sancionadas oficialmente não estão disponíveis ou são menos efetivas para a obtenção dos objetivos.

Usando a síntese que Lepisto e Pratt (2012) fazem dos diversos autores, o comportamento político representa 1) a ação de um indivíduo ou grupo 2) orientado a um objetivo de interesse próprio, 3) por meio de poder e influência social 4) em relação a dois ou mais atores socialmente interdependentes 5) por meios que não são sancionados oficialmente.

Esta síntese revela uma perspectiva na qual prevalece a visão da política como uma atividade pela qual os indivíduos buscam atingir interesses pessoais, recorrendo a mecanismos não sancionados ou aceitos pela organização, sempre que as estruturas formais de poder e influência não estão disponíveis ou não funcionam adequadamente.

Haveria um espaço de não política sempre que os objetivos e os meios de influência para obtê-los fossem sancionados pela organização. O Quadro 3 apresenta as dimensões da política nas organizações, propostas por Mayes e Allen (1977).

Meios de Influência	Objetivos da influência	
	Sancionados pela organização	Não sancionados pela organização
Sancionado pela organização	Comportamento de trabalho não político	Comportamento político organizacionalmente disfuncional
Não sancionados pela organização	Comportamento político potencialmente funcional para a organização	

Quadro 3: Dimensões da política na organização

Fonte: Adaptado de Mayes e Allen (1977, p. 672)

Também é possível agrupar as diversas visões da literatura com base na ênfase dada pelos autores do comportamento político ser um meio de uso do poder e da influência para favorecer interesses individuais na direção dos interesses organizacionais ou deliberadamente contra os interesses da organização.

Segundo Gandz e Murray (1980), as diversas visões de comportamento político, tal como expressas na literatura, podem ser agrupadas em duas categorias: (i) definições que entendem a política como a ocorrência de certas formas de comportamento associado ao uso do poder e

da influência e (ii) definições que enxergam na política a ação intencional de engajamento em comportamentos direcionados ao interesse próprio à custa da organização.

Estas categorias ainda podem ser subdivididas. Na primeira estão os que entendem a política como consequência dos conflitos que surgem pela disputa de recursos escassos, os que entendem que ela deriva de toda forma de conflito derivado do processo decisório e os que associam a política a uso do poder e da influência a qualquer causa. Na segunda categoria, encontram-se os que defendem que a política como sendo uma ação consciente a favor do interesse próprio e contrário à efetividade organizacional. Nesta categoria há também os que identificam a ação política como uma ação deliberada para proteger o interesse próprio contra interesses de terceiros. Finalmente, há os que veem a política como ação daqueles que acreditam que os objetivos podem ser alcançados mais facilmente pelo engajamento em ações informais, de bastidor e divisionistas.

Este estudo avaliará como o grupo de gestores e executivos brasileiros percebem esta relação da política com os objetivos pessoais vis-à-vis os objetivos organizacionais.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa fez parte de um projeto sobre política nas decisões, desenvolvido por um grupo de pesquisa que estuda análise de decisão. Este grupo está vinculado a uma universidade pública localizada no estado de São Paulo. O objetivo do projeto era investigar diversos aspectos da política organizacional associados ao processo de tomada de decisão estratégica. Neste artigo procurou-se analisar a percepção dos executivos sobre o conceito de comportamento político, ações que maximizem efeitos positivos e que reduzam efeitos negativos da política nas organizações, baseando-se em parte do questionário aplicado. Assim, utilizou-se uma abordagem qualitativa exploratória. Esta se justifica pelos resultados contraditórios observados na literatura sobre o efeito do comportamento político nos resultados organizacionais.

Como método de coleta, foi feito um levantamento (50% presencial e 50% por meio eletrônico), entre o período de dezembro/2015 e abril/2016, totalizando uma amostra de 110 respondentes, composta por executivos e gestores brasileiros de várias áreas. O instrumento de coleta era composto por um amplo questionário com base em perguntas abertas e fechadas. Para o atendimento do objetivo proposto neste artigo foram utilizadas as seguintes questões abertas desse questionário:

- Questão 1 (QP1): *O que significa comportamento político nas organizações?*
- Questão 2 (QP2): *Quais ações são efetivas para ampliar os efeitos positivos de comportamento político nas organizações?*
- Questão 3 (QP3): *Quais ações são efetivas para reduzir os efeitos negativos de comportamento político nas organizações?*

Na análise dos dados, utilizou-se as fases sugeridas por Marshall e Rossman (2006): (i) os dados foram organizados em uma planilha Excel; (ii) os autores imergiram nos dados, destacando as frases e conceitos descritos por cada respondente; (iii) os dados foram codificados e classificados em categorias para comportamento político e para ações, por um dos autores; (iv) as codificações foram conferidas e ajustadas com a visão dos demais autores; (v) as categorias ajustadas foram interpretadas e reorganizadas para sintetizar os achados; (vi) as categorias identificadas foram comparadas com a teoria explorada, gerando-se esse artigo.

Para categorizar e interpretar as questões abertas, cada resposta foi analisada sublinhando-se as palavras ou frases-chave que apontavam o tipo de intervenção ou sentido da ação (de ampliar ou de reduzir). Com relação ao comportamento político, foram identificadas oito categorias, sendo que cada respondente foi enquadrado apenas em um deles. Ao todo, foram computadas

188 palavras/frases-chave relativas aos mecanismos de ampliação dos efeitos positivos e 152 palavras/frases-chave aos de redução dos efeitos negativos, classificados em dez categorias.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como pode ser visto na Figura 1, uma parcela representativa dos respondentes tem cargo gerencial (52%), como sócio, CEO, diretor, gerente e supervisor/coordenador. Na amostra, apenas analistas, assessores e os classificados em outros cargos não possuem subordinados.

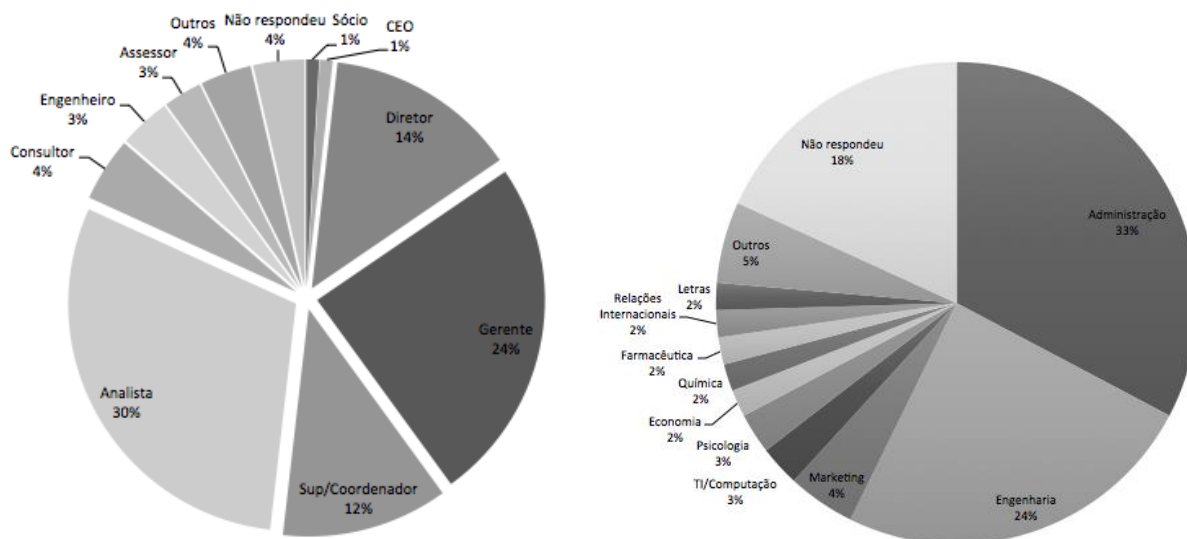


Figura 1: Cargo e formação dos respondentes

Fonte: Autores (2017)

Na amostra obtida há cargos com autoridade de decisão em todos os níveis, com vários tipos de formação. O percentual mais representativo se encontra na administração (33%) e na engenharia (24%). Apenas dois dos classificados como “não respondeu” possuem nível secundário, os demais possuem nível superior e pós-graduação.

4.1 Comportamento político nas organizações: percepção dos executivos

A pesquisa focou na percepção dos respondentes sobre o significado de comportamento político, tendo em vista sua experiência como gestor e sob o contexto de decisões estratégicas. Foi possível classificar as percepções em 8 categorias, A a H, como pode ser visto no Quadro 4. Interessante notar que 5 respondentes (categoria F) entendem que o comportamento político é espúrio à organização e aos seus processos de decisão racional. A categoria G vê o comportamento político como expressão de atributos pessoais. Finalmente a categoria H com 21 participantes se afasta do objetivo da questão apresentada ao interpretar o comportamento político na organização como sendo a relação que as empresas mantêm com o mundo externo, ou o seu ecossistema. Essas categorias estão fora dos conceitos de comportamento político nas organizações, portanto não serão consideradas nas análises seguintes.

Definição	Frequência absoluta	Exemplos de respostas	Categoria
Ação do indivíduo de influenciar para alcançar o objetivo da organização	17	<i>“Trata-se de tentativas de influência social, uso de poder para influir na tomada de decisões dentro da organização” “Comportamento político é o conjunto de decisões tomado pelo alto escalão da empresa para que o restante do grupo possa atuar”.</i>	A
Ação de indivíduos para facilitar a relação com outros indivíduos ou grupos	16	<i>“Comportamento político em organizações é investir e desenvolver relacionamentos interpessoais de forma que possa favorecer objetivos futuros.” “Na minha opinião, comportamento político seria a forma de se relacionar com os stakeholders dos processos e gerir conflitos. Seria também a arte de conviver com a pluralidade de perfis comportamentais presentes nas organizações”.</i>	B
Ação do indivíduo de alinhamento com a cultura da empresa	16	<i>“São regras (muitas vezes implícitas) que direcionam as atitudes dos funcionários/membros em uma organização. Uma espécie de “código de conduta” social, dentro da organização”.</i> <i>“Seguir e cumprir as metas, visões e missões sempre seguindo os valores da empresa”.</i>	C
Ação de indivíduos ou grupos para obter e exercer o poder na organização	10	<i>“Comportamento que envolve a relação entre as pessoas e as diversas esferas de poder”.</i> <i>“Comportamento político, na minha opinião, seria uma hierarquia sugerida como base nas classes de poder”.</i>	D
Ação do indivíduo para exercer o poder ou influenciar para proteger interesses pessoais ou de grupos	23	<i>“Significa para mim fazer contatos e alianças de modo a ganhar algo em troca. Influenciar pessoas para que te vejam de uma maneira e lembrem de você”.</i> <i>“Comportamento político é quando os diretores e gestores da empresa começam tomar decisões políticas dentro da organização protegendo um ou outro sem analisar fatos reais”.</i>	E
Comportamento estranho ao processo decisório racional	5	<i>“O comportamento político surge quando ideologias e aspectos outros começam a ter maior importância e relevância do que os dados técnicos e científicos”.</i>	F
Atributos pessoais	2	<i>“Sagacidade”.</i> <i>“Pode ser um tipo de atributo, simples, para compreender empatia numa perspectiva tangível”.</i>	G
Ação de relacionamento da empresa com o ambiente externo	21	<i>“Seria a forma como uma organização pública ou privada decide sua forma de atuação perante o ambiente em que ela atua”.</i>	H

Quadro 4: Significado de comportamento político

Fonte: Autores (2017)

A primeira dimensão analisada no comportamento político, corresponde ao direcionamento (viés positivo) dos objetivos organizacionais. Na categoria A, com 17 respondentes, o comportamento político é entendido como instrumento para se obter resultados ou perseguir os interesses da organização e, portanto, revela um viés positivo. Nesta categoria o comportamento político é associado à atividade de influência.

O comportamento político é visto como a capacidade de se relacionar para manter um ambiente favorável aos negócios na categoria B com 16 respondentes. Mais especificamente, a categoria C com 16 respondentes, demonstra que o comportamento político na organização decorre do necessário alinhamento dos seus integrantes à cultura da organização. A cultura aparece ora como respeito e alinhamento ao código de valores e crenças ou até à ideologia, ora como a adaptação a uma forma de ser e funcionar da organização (“o jeito de jogar o jogo”). Tanto a categoria B como a C refletem, por parte dos respondentes, um viés entre neutro e positivo em relação aos efeitos do comportamento político na organização.

As categorias D e E associam mais claramente o comportamento político como derivado do recurso ao poder e à influência. A diferença é que a categoria E associa claramente este recurso à necessidade de se alcançar ou proteger interesses de indivíduos ou de grupos, ao passo que em D se estabelece uma associação do comportamento político com o mero exercício do poder derivado das tradicionais estruturas hierárquicas de poder. Em ambas as categorias se observa um viés de neutro a negativo quanto aos efeitos do comportamento político na organização. Sumarizando, vide Figura 2, os 49 respondentes agrupados nas categorias A, B e C revelam um viés de neutro a positivo na medida em que percebem a atividade política como algo intrínseco à dinâmica organizacional e como necessário para se obter resultados a favor da organização. As categorias D e E já revelam um viés de neutro a negativo, pois enxergam a política como derivação das estruturas formais de poder ou associada a objetivos *self-interested*. Pode-se afirmar que os 23 respondentes agrupados na categoria E, assumem um viés claramente negativo por entenderem a ação política como exclusivamente motivada pelos interesses próprios, ou, na descrição do Mayes e Allen (1977), por objetivos não sancionados pela organização.

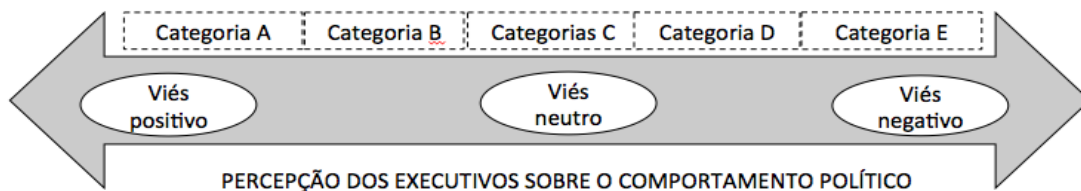


Figura 2: Viés da percepção sobre o comportamento político

Fonte: Autores (2017)

É possível apontar outra dimensão relevante que distingue as visões dos respondentes em relação ao uso do poder e da influência. Uma parte engloba os que entendem a política como algo intrinsecamente derivado das relações entre os indivíduos que compõem a organização ou do necessário alinhamento destes indivíduos à cultura da empresa (categorias C e B do Quadro 4). Por outro lado, há outro grupo que enxerga o comportamento político como o exercício consciente e direcionado do poder e da influência (categorias A, D e E) para alcançar algum objetivo.

Este estudo obteve respostas análogas à leitura feita pelo Gandz e Murray (1980) que propõe existirem duas variáveis relevantes para abranger as diversas interpretações capturadas tanto na literatura como nesse estudo, concebendo então o comportamento político como sendo função, de um lado, do engajamento consciente ou não do indivíduo à ação política e, do outro, da direção da ação política a favor do interesse próprio ou da organização.

Por esta função foi possível mapear e comparar as diversas visões reportadas na literatura (Quadro 2), e as visões capturadas e categorizadas neste estudo (Quadro 4). O mapeamento, conforme Figura 3, distribui as diversas definições da literatura e as categorias encontradas neste estudo de acordo com a aderência às duas variáveis citadas. Como é possível verificar pela distribuição no gráfico, as categorias do estudo (A, B, C, D e E), em seu conjunto, revelam um viés mais positivo em relação à média das visões da literatura.

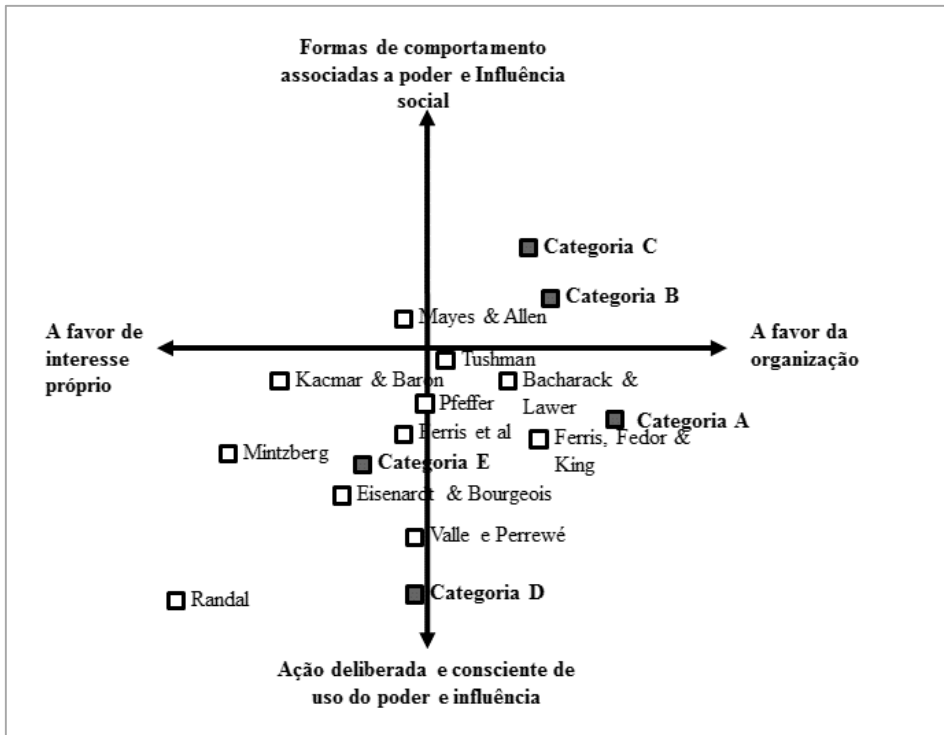


Figura 3: O comportamento político na literatura e na pesquisa
Fonte: Autores (2017)

4.2 Efeitos positivos e negativos do comportamento político

Quanto à análise das ações para ampliação de efeitos positivos e ações para redução de efeitos negativos informadas pelos respondentes, as palavras-chaves ou frases-chaves foram agrupadas em 10 categorias de ação que expressassem o tipo de intervenção preferida pelos respondentes. Importante destacar que algumas categorias de intervenção aparecem, na visão dos respondentes, como relevantes tanto no sentido de ampliar os efeitos positivos como reduzir os efeitos negativos. Em pouquíssimos casos a mesma palavra/frase-chave foi usada para orientar dois tipos diferentes de intervenção e, por isto, apareceu em categorias diferentes. É o caso de “objetivos comuns” ora usado com a ideia de focar em resultado, ora com a ideia de criar ambiente participativo.

Enfatiza-se inicialmente as intervenções sugeridas pelos respondentes para minimizar os efeitos negativos do comportamento político. A primeira se resume no estabelecimento de regras e controles (18 para reduzir x 9 para ampliar). Esta visão nos parece coerente com a definição de Mayes e Allen (1977) pela qual haveria um espaço de “não política” sempre que os indivíduos ou grupos se organizam em função de objetivos sancionados pela organização adotando meios (regras) sancionados. Ainda que se possa discordar da hipótese de ser possível um espaço de “não política” na organização, é bastante plausível reconhecer que pela definição de regras claras (meios sancionados) e mecanismos de controle adequados a organização tende a reduzir os espaços no qual se justifica a ação política.

Categorias (tipos de intervenção)	Palavras ou frases-chave	Ampliar os efeitos positivos	Reduzir os efeitos negativos
Organização & cultura	Cultura, visão, boa gestão, planejamento, presença do gestor, práticas sustentáveis, missão, gestão coerente.	12	7
Regras e controle	Monitoramento, controle, regras, normas, governança, lei, políticas claras, organização, <i>compliance</i> , limites, boas práticas, respeito às políticas, políticas para controle de suborno, canal de comunicação anônimo, respeito à hierarquia.	9	18
Foco e resultados	Foco/foco no resultado, resultados, objetivos de resultado, objetivos claros, prioridade, posicionamento/ponto de vista, atividade foco cliente, indicadores, resultados.	19	20
Punição	Punição, repressão, intolerância, remoção, isolar, ações coercitivas, tolerância zero, inibir/coibir, inibir agenda própria, não tolerar interesses particulares, mapear agendas.	7	22
Recompensa	Meritocracia, recompensa, reconhecimento, incentivo/desincentivo.	12	11
Transparência	Comunicação, transparência, portas abertas, discussão aberta.	27	28
Alinhamento	Relacionamento, networking, interação, alinhamento, convergência, objetivos comuns, diálogo, conciliador/agregador/negociação/modulação, ganha-ganha, ouvir, empatia, feedback.	30	14
Participação	Participação, integração, sinergia/compartilhar, evitar silos, estar junto, aproximação, abertura/sentindo-se dono, trabalho em equipe, empoderamento, horizontalização, colaboração participativa, hierarquia menor, delegação, decisão colegiada, relacionamento com todos os níveis, avaliação 360°, comitês, engajamento, respeitar a maioria, evitar concentração de poder.	24	15
Liderança /ética	Ética, honestidade, integridade, liderança, exemplo.	21	8
Desenvolvimento capital humano	Capital humano, capacitação, treinamento, <i>mentoring/coaching</i> , conscientização, motivação, compreensão, amizade, valorização ser humano, qualidade de vida, stress/pressão, evitar críticas/reclamações, autoconhecimento, religião, foco nas pessoas, ambiente de trabalho positivo, valores, respeito, bom humor/otimismo/educação	27	9
		188	152

Quadro 4: Mecanismos para tratamento do comportamento político

Fonte: Autores (2017)

Outra intervenção sugerida pelos respondentes é recorrer à punição ou repressão (22 para reduzir x 7 para ampliar) de comportamentos que se revelam prejudiciais à organização. Neste caso se faz uma referência clara ao uso do poder para afastar os indivíduos que não estariam alinhados aos objetivos sancionados ou que adotariam meios não reconhecidos como legítimos (não sancionados) pela organização. As duas intervenções são coerentes e poderiam ser entendidas de certa forma como complementares, na medida em que adoção de regras claras para todos seguirem, ao dissipar zonas cinzentas de ação política, inibiria a necessidade de se recorrer a meios punitivos ou repressivos.

A Figura 4 sintetiza os principais achados com relação aos efeitos positivos e negativos do comportamento político.

Para os respondentes há intervenções que contribuem nos dois sentidos, para ampliar ou para reduzir. Foco/resultados, recompensa e comunicação/transparência foram apontadas intervenções que podem, em igual medida, ampliar os efeitos positivos e reduzir os negativos. Comunicação aberta e transparência nas relações e na comunicação são indutoras da formação de um ambiente de confiança e contribuem para legitimar os propósitos organizacionais aos

olhos dos seus integrantes. A definição de metas claras e dos mecanismos formais de reconhecimento e recompensa (intervenções foco/resultado e recompensa) inibe o espaço de negociações paralelas, de lobbies de bastidor, do uso de meios de influência não sancionados, em resumo, alinham as energias da organização na mesma direção que é o objetivo organizacional.

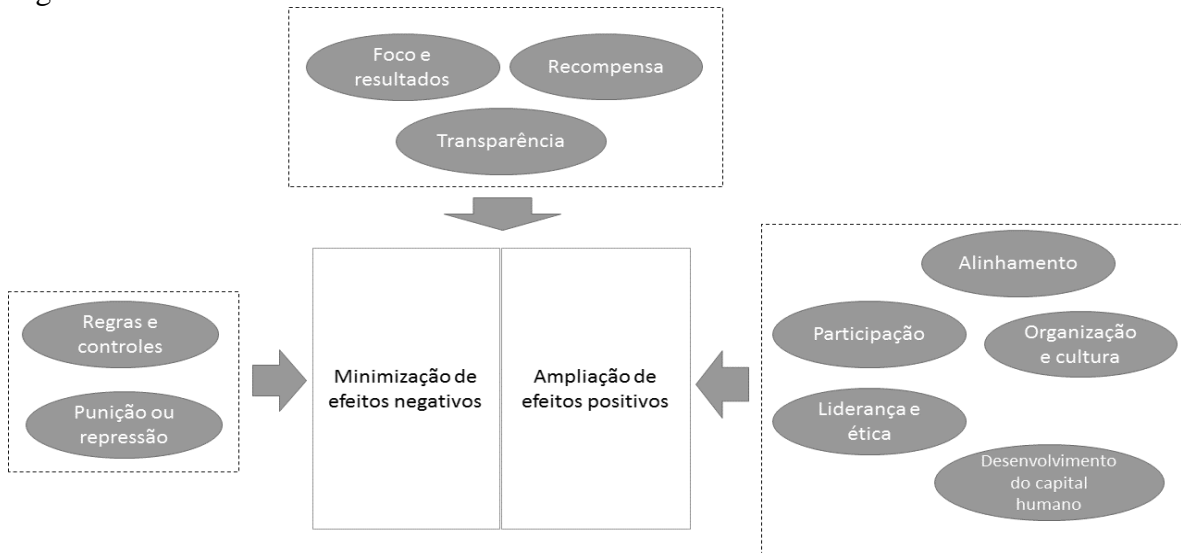


Figura 4: Síntese dos mecanismos para tratamento do comportamento político
Fonte: Autores (2017)

A ampliação dos efeitos positivos do comportamento político, por sua vez, é atrelada, segundo os respondentes às intervenções alinhamento, participação, organização e cultura, liderança ética e desenvolvimento de capital humano.

O alinhamento, entendido como um conjunto de conceitos complementares tais como convergência, diálogo, negociação ganha-ganha, networking etc., é uma intervenção que melhor expressa a dimensão política que pode ajudar na busca de eficácia organizacional. De certa forma define o ambiente onde pode prevalecer o uso do poder institucional (socializado) em contraposição ao uso do poder pessoal (McCLELLAND; BURNHAM, 1995).

O ambiente participativo e estruturas de poder mais horizontalizadas, podem sinalizar empoderamento e estimular o engajamento dos indivíduos com os objetivos organizacionais. Esta percepção vem ao encontro das tendências recentes pelas quais as organizações hierarquizadas, baseadas em regramentos rígidos, estáveis, previsíveis, parecem ser um anacronismo (BUCHANAN, 2008).

Organização e cultura, como expressão de gestão coerente e sustentável, de visão e valores claros e respeitados e de liderança ética, é uma das intervenções, segundo os respondentes, que podem contribuir para gerar um ambiente favorável à ‘boa’ política. Esta percepção mantém coerência com a visão pela qual a política pode ser vista como elemento de legitimação de certas ideias, valores e demandas e como instrumento para a gestão de sentido (PETTIGREW, 1977).

Liderança ética, como intervenção que sintetiza conceitos como honestidade, integridade, ética, exemplo e liderança, aparece como alavanca indispensável à formação de um ambiente no qual os dilemas éticos possam ser enfrentados e os interesses individuais possam ser justamente arbitrados na formação do consenso organizacional.

A última intervenção a favor da ampliação dos efeitos positivos do comportamento político, o desenvolvimento de capital humano, envolve um conjunto de conceitos bem amplo, mas que sintetiza uma percepção clara dos respondentes sobre a necessidade de se focar a dimensão humana e profissional no ambiente organizacional. Humana, pelo reconhecimento das

necessidades subjetivas e objetivas dos indivíduos. Profissional, pelo investimento no desenvolvimento da capacitação e apoio ao crescimento no ambiente de trabalho. O ambiente organizacional é um microcosmo da sociedade. A defesa de direitos e a busca de elementos de justiça social se reproduzem em escala diversa mas análoga no dia-a-dia da organização. Respostas adequadas a este tipo de demanda, podem incentivar um ambiente que favoreça o comportamento de cidadania organizacional e, por consequência, o objetivo organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A vida organizacional envolve contradições porque abarca duas realidades, a racional e a política, que são ao mesmo tempo contraditórias e complementares (FARRELL; PETERSEN, 1982). Da formulação à execução estratégica, do enquadramento do problema à escolha das alternativas na tomada de uma decisão, a ação política molda o caminho que as organizações irão tomar. Em contextos no qual o processo decisório é afetado por elevado grau de incerteza e ambiguidade, o comportamento político se torna ainda mais ativo e determinante.

O presente trabalho teve como objetivo captar e analisar a percepção dos executivos sobre o conceito de comportamento político, bem como mecanismos de intervenção que maximizem efeito positivo e que reduzam efeito negativo da política nas organizações.

Com relação à percepção sobre o conceito de comportamento político, verificou-se que 44.5% dos 110 respondentes avaliam-no como um direcionador ou viabilizador dos objetivos organizacionais, com uma visão neutra a positiva de sua influência. Com visão mais negativa sobre o termo, 30% da amostra avalia o comportamento político como derivado do recurso ao poder e à influência, seja como recurso à necessidade de se alcançar ou proteger interesses de indivíduos ou de grupos, ou como exercício do poder derivado das tradicionais estruturas hierárquicas de poder. O restante da amostra apontou respostas divergentes à literatura pesquisada: 1.8% como atributos pessoais, 4.5% como comportamento estranho ao processo racional e 19.1% como relacionamento da empresa com o ambiente externo.

Percebe-se, vide Figura 3, a predominância da visão positiva encontrada na pesquisa, diferentemente do predomínio do viés predominantemente negativo da literatura sobre o tema. Esta percepção alternativa dos respondentes é um dos resultados de destaque do artigo.

Sobre os mecanismos de intervenção, tema muito pouco discutido na literatura, o artigo contribui com a introdução de uma categorização que revela 10 categorias de ação. Destas, conforme Figura 4, cinco ações são voltadas para a maximização dos efeitos positivos do comportamento político (participação, alinhamento, liderança e ética, organização e cultura e desenvolvimento do capital humano), duas ações são vinculadas à minimização de potenciais efeitos negativos (regras / controles e punição / repressão), já três tipos de ações, não visões dos respondentes, auxiliam nas duas direções.

Como contribuições, do ponto de vista teórico, o estudo revela uma maior percepção positiva, dos executivos participantes desta pesquisa, sobre o termo comportamento político do que a visão apresentada na literatura. Além disso, os mecanismos de intervenção, destacados na Figura 4, propiciam *framework* para desenvolvimento de outros trabalhos prescritivos, de caráter qualitativo ou quantitativo.

Sob a lente gerencial, o artigo demonstra que a política é necessária como instrumento para arbitrar interesses, sendo vital para o conjunto de decisões das organizações. Os mecanismos de intervenção, derivados deste estudo, são alavancas potenciais para o uso do comportamento político em prol de melhores resultados organizacionais.

Como limitações do estudo, destacam-se a dificuldade de generalização dos resultados alcançados, seja pelo tamanho da amostra como pela natureza exploratória do método usado, a falta de triangulação dos achados qualitativos com eventuais construtos quantitativos, como por exemplo, eficácia do processo decisório.

Espera-se que o presente estudo amplie discussões sobre o binômio política e decisões organizacionais. Desta forma, como potenciais desdobramentos futuros, podem ser realizadas replicações desta pesquisa com executivos de distintos níveis organizacionais (apenas executivos de alto escalão, por exemplo), pesquisas sobre a efetividade dos mecanismos de intervenção para o atendimento dos objetivos organizacionais, bem como confronto entre o comportamento político e procedimentos racionais para a tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

- BUCHANAN, D. A.; BADHAM, R.J. *Power, politics and Organizational Change: Winning the turf game*. London, Sage Publications, 2008.
- BUTCHER, D.; CLARKE, M. *Redefining managerial work: smart politics*. **Management Decision**, 41, v. 5, n. 6, 2003.
- CYERT, R.; MARCH, J. *A behavioral theory of the firm*. 2nd ed. New Jersey, Prentice-Hall, 1992.
- DEAN, James W. Jr.; SHARFMAN, Mark P. *Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness*. **Academy of Management Journal**. [S.l.], v. 39, n. 2, p. 368-396, apr 1996.
- EISENHARDT, K. M.; BOURGEOIS, L.J.III. *Politics of strategic decision making in high-velocity environments: toward a midrange theory*. **Academy of Management Journal** v. 31, n. 4, 1988, p. 737-770.
- EISENHARDT, Kathleen M.; ZBARACKI, Mark J. *Strategic decision making*. **Strategic Management Journal**. [S.l.], v. 13, [s.n.], winter 1992, p. 17-37.
- ELBANNA, Said; CHILD, John. *The influence of decision, environmental and firms characteristics on the rationality of strategic decision-making*. **Journal of Management Studies**. [S.l.], v. 44, n.4, June 2007a, p. 561-591.
- _____. *Influences on strategic decision effectiveness: development and test of an integrative model*. **Strategic Management Journal**. [S.l.], v. 28, [s.n.], February 2007b, p. 431-453.
- _____.; THANOS, Ioannis; PAPADAKIS, Vassilis M. *Understanding how the conceptual variables influence political behavior in strategic decision making: a constructive replication*. **Journal of Strategy and Management**. [S.l.], v. 7, n.3, 2014, p. 226-250.
- FARRELL, D.; PETERSEN, J.C. *Patterns of political behavior in organizations*. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, 1982, p. 401-412.
- FERRIS, G.R.; TREADWAY, D.C.; PERREWÉ, P.L.; BROUER, R.L.; DOUGLAS, C.; LUX, S. *Political skills in organizations*. **Journal of Management**, v. 33, 2007, p. 290-320.
- FERRIS G.R.; TRAEDWAY, D.C. *Politics in Organizations: History, construct specification, and research directions*. In FERRIS, Gerald R. (Ed.) **Politics in organizations: Theory and research considerations**. Routledge, 2012, cap. 1, p. 3-26.
- GANDZ, J.; MURRAY, V.V. *The experience of workplace politics*. **Academy of Management Journal**, v. 23, n. 2, 1980, p. 237-251.
- GINSBERG, Ari; VENKATRAMAN, Nenkat. *Contingency perspectives of organizational strategy: a critical review of the empirical research*. **Academy of Management Review**. [S.l.], v. 10, n. 3, jul 1985, p. 421-434.
- HAMBRICK, Donald C.; MASON, Phyllis A. *Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers*. **Academy of Management Review**. [S.l.], v. 9, n. 2, april 1984, p. 193-206.
- HITT, Michael A.; TYLER, Beverly B. *Strategic decision models: integrating different perspectives*. **Strategic Management Journal**. [S.l.], v. 12, n. 5, july 1991, p. 327-352.

- HORCHWARTER, W.A. *The positive side of organizational politics*. In FERRIS, Gerald R. (Ed.) **Politics in organizations: Theory and research considerations**. Routledge, 2012, cap. 2, p. 27-65.
- KREUTZER, Markus, WALTER, Jorge; CARDINAL, Laura B. *Organizational Control as Antidote to Politics in the Pursuit of Strategic Initiatives*. **Strategic Management Journal**. [S.l.], v. 36, [s.n.], p. 1317-1337, 2015.
- LANGLEY, Ann; MINTZBERG, Henry; PITCHER, Patricia; POSADA, Elizabeth; SAINT-MACARY, Jan. *Opening up decision making: the view from the black stool*. **Organization Science**. [S.l.], v.6, n.3, p. 260-279, may-june 1995.
- LEPISTO, D.A.; PRATT, M.G. *Politics in perspectives: on the theoretical challenges and opportunities in studying organizational politics*. In FERRIS, Gerald R. (Ed.) **Politics in organizations: Theory and research considerations**. Routledge, 2012, cap. 3, p. 67-98.
- MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. **Designing qualitative research**. 4th Ed. Sage publications, 2006.
- MAYES, B; ALLEN, R. *Toward a definition of organizational politics*. **Academy of Management Review**, v. 4, 1977, p. 672-677.
- McCLELLAND, D.C. ; BURNHAM, D.H. *Power is the great motivator*. **Harvard Business Review**, 73(1), 1995, p. 126-139
- MINTZBERG, Henry; RAISINGHANI, Duru; THÉORÊT, André. *The structure of "unstructured" decision processes*. **Administrative Science Quarterly**. [S.l.], v. 21, n. 2, june 1976, p. 246-275.
- MINTZBERG, Henry. **Power in and Around Organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.
- PAPADAKIS, Vassilis M.; LIOUKAS, Spyros; CHAMBERS, David. *Strategic decision-making processes: the role of management and context*. **Strategic Management Journal**. [S.l.], v.19, n. 2, p. 115-147, february 1998.
- PETTIGREW, A.M. *Strategy formulation as a political process*. **International Studies of Management and Organization**, 7, 1997, p. 78-87.
- PFEFFER, J. *Power in Organizations*, Boston; Pitman, 1981.
- RAJAGOPALAN, Nandini; RASHEED, Abdul M.A.; DATTA, Deepak K. *Strategic decision processes: critical review and future directions*. **Journal of Management**. [S.l.], v.19, n.2, summer 1993, p.349-384.
- RAJAGOPALAN, Nandini; SPREITZER, Gretchen M. *Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework*. **Academy of Management Review**. [S.l.], v. 22, n. 1, january 1996, p. 48-79.
- RAJAN, R.G.; ZINGALES, L. *Power in a theory of the firm*. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 113, n. 2, May 1998, p. 387-432.
- RANDALL, M.; CROPANZANO, R.; BORMANN, C. & BIRJULIN, A. *Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior*. **Journal of Organizational Behavior**, v. 20, 1999, p. 159-174.
- RUSSO, R. **A atividade política no processo decisório estratégico**. 2010. 58p. Dissertação (Mestrado em Estratégia) - Faculdade de Economia e Administração do INSPER – Instituto de Ensino e Pesquisa, 2010.
- SILVESTER, J. *The good, the bad and the ugly: politics and politicians at work*. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, 23, 107-148, 2008.