

**COMPETÊNCIA POLÍTICA DA LIDERANÇA: O QUE É, SUAS DIMENSÕES E O QUE PENSAM OS GESTORES BRASILEIROS SOBRE O TEMA**

**PAULA SOUSA BRANT E MELO**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

**JOEL SOUZA DUTRA**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

Agradecimento à orgão de fomento:  
Agradeço ao apoio da CAPES.

# COMPETÊNCIA POLÍTICA DA LIDERANÇA: O QUE É, SUAS DIMENSÕES E O QUE PENSAM OS GESTORES BRASILEIROS SOBRE O TEMA

## 1. INTRODUÇÃO

Na atualidade, as empresas enfrentam mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos, demandando dos gestores competência política para conciliar os interesses divergentes, e as contradições presentes no dia a dia do trabalho. Ao assumir cargos de maior complexidade nas organizações, os gestores passam a lidar de forma mais intensa com conflitos de interesses, disputas por espaço, recursos e reconhecimento. Para tanto, os profissionais precisam atuar na “arena política” da organização.

Durante muitos anos, o comportamento político foi visto com negativo. Muitas definições de política incluem palavras e expressões como “ilegitimidade” e “não sancionados”, o que enfatiza a conotação negativa da política e afasta a realidade de que ela pode ser utilizada para propósitos legítimos. Pesquisadores, recentemente, têm apoiado os estudos positivos da política, considerando-a como uma prática necessária, ao invés de algo demoníaco (FERRIS; TREADWAY, 2012). Em razão disso, começam a surgir pesquisas que buscam compreender as possibilidades positivas da política nas organizações, como os estudos de Ferris e Treadway (2012) e de Ferris et al. (2012), que integram os processos políticos ao alcance de metas individuais e organizacionais, aos resultados dos seguidores e à efetividade da liderança. A competência política, segundo alguns autores, precisa ser incorporada a um repertório mais amplo das competências-chave e ser incluída nos estudos e na educação dos Recursos Humanos (FERRIS et al., 2005).

É preciso considerar que diferentes gestores são mais e outros menos efetivos no uso desse comportamento, como consequência de suas habilidades. A competência política é vista como fator crítico para a efetividade e o desenvolvimento da carreira de lideranças. Segundo Pfeffer (1981) e Mintzberg (1983, 1985), para obter sucesso e efetividade nas organizações, o indivíduo precisa ter vontade e habilidade política. Com o intuito de compreender melhor o construto competência política, foi realizada uma pesquisa com gestores brasileiros sobre o tema.

## 2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

É frequente encontrar profissionais em cargos de gestão que atuam bem como líderes de equipes, mas que politicamente são um fracasso e acabam comprometendo o desenvolvimento de sua carreira e a influência política de seus subordinados. Por outro lado, encontram-se também aqueles que são bons gestores na “arena política”, mas que são péssimos líderes de equipe. O grande desafio das organizações, quanto à escolha e preparação de seus gestores, é buscar aqueles vocacionados para atuar na arena política e, ao mesmo tempo, capazes de serem bons líderes de equipe. No entanto, é sabido que nem todo bom profissional técnico ou funcional tem perfil para atuar nessa “arena”. Acredita-se que a competência política possa ser um diferencial de sucesso na carreira dos gestores. Apesar da importância dessa competência, poucas pesquisas exploram o aspecto positivo do comportamento político dentro das organizações. O objetivo desse trabalho foi explorar o conceito de competência política, suas dimensões e a percepção dos gestores brasileiros sobre o tema. O melhor entendimento sobre essa competência pode contribuir para as organizações no processo de seleção e desenvolvimento de suas

lideranças, assim como para os profissionais na adequação dos seus objetivos pessoais e profissionais.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **3.1 Política nas organizações**

Muitos autores concordam que o ambiente organizacional é, inerentemente, uma arena política (MINTZBERG, 1983; 1985; PFEFFER, 1981; FERRIS et al., 2000; JUDGE; BRETZ, 1994). Inicialmente, o poder nas organizações foi estudado como um tema isolado, sendo posteriormente associado às políticas organizacionais. Segundo Crozier e Friedberg (1980), o aparecimento da organização política não ocorre apenas em razão das limitações provenientes das imperfeições do conhecimento e da informação, mas, principalmente, por um fenômeno ligado às representações e às capacidades cognitivas. Isso porque cada profissional enxerga a organização sob o ângulo dos seus objetivos; cada pessoa tem um campo de competência particular e conhecimentos limitados por esse campo. Todos defendem o seu domínio e todos o fazem quanto maiores forem as suas convicções.

Muitos estudos importantes foram realizados sobre a aquisição de poder no ambiente organizacional. As pesquisas iniciais sobre o tema tiveram uma natureza sociológica, com o foco em explicações relacionadas a questões estruturais e posição/cargos na empresa. No entanto é sabido que o poder não reside apenas nas relações hierárquicas formais consideradas legítimas; ele habita também as relações informais, em que a expertise, o carisma, a benevolência e a afeição afetam sua aquisição. O poder permeia permanentemente as interações sociais e o conhecimento imperfeito que acabam tecendo a vida social no ambiente organizacional (PFEFFER, 1992).

Segundo Miranda (2009), através da perspectiva política, as organizações deixam de ser vistas exclusivamente como um espaço de ação individual e coletiva decorrente da autoridade formal hierárquica imposta por suas estruturas para passarem a ser consideradas como territórios pluralistas, compostos e subdivididos por subunidades explicadas na base de objetivos e estratégias corporizadas nos comportamentos dos atores. A interface entre as diferentes subunidades pode ocasionar competição, disputa e conflito, como resultado de subculturas, valores, lideranças e interesses distintos. Dessa forma, o conflito, que era percebido como uma patologia organizacional, passa a ser interpretado como algo construtivo. As organizações são percorridas por uma delicada teia de interesses, propósitos, interações, negociações e compromissos entre os vários grupos internos (e externos), significando que quem tem objetivos são os indivíduos e não elas (FRIEDBERG, 1995). Nesse sentido, apresenta-se uma concepção ativa do indivíduo no contexto do grupo. Aliás, a expressão “ator organizacional”, celebrizada por Crozier (1964), traduz essa ideia à perfeição, descrevendo um indivíduo no seio de um grupo, com objetivos, necessidades e anseios pessoais, cuja zona de ação concreta lhe confere trunfos para jogar o jogo do poder e da política.

#### **3.2 Competência política**

Depois da consolidação da ideia de que funcionários precisam se engajar em atitudes e táticas de influência no contexto organizacional, o argumento de que os profissionais precisam de competência política e do uso da influência para alcançarem o sucesso organizacional tem se tornado cada vez mais forte. A competência política é vista como

a resposta para a questão de como e por que as táticas de influência são efetivas (FERRIS et al., 2016). A competência política é um construto que se sobrepõe a alguns traços de personalidade e a outros construtos relacionados à efetividade social. A distinção maior dos vários conceitos está na percepção imoral e de benefício próprio comumente identificado como um comportamento político. Apesar de haver essa sobreposição, pesquisas empíricas conseguiram diferenciar a competência política de outros construtos similares de efetividade social, especialmente os estudos de Ferris et al. (2005), que forneceram suporte para a validade convergente que distingue competência política de automonitoramento, experiência política, habilidade mental geral (GMA) e inteligência emocional (Ferris et al., 2016).

A expressão “competência política” é proveniente do termo em inglês *Political Skill*, cuja tradução literal para o português é “habilidade política”. No entanto, após o estudo mais detalhado do construto, optou-se por traduzi-lo como “competência política”, uma vez que não há prejuízo em seu significado. Pelo contrário, essa denominação mostra-se mais adequada às teorias e aos conceitos que envolvem o construto. As razões que motivaram a decisão por essa designação serão explicitadas a seguir. A primeira explicação refere-se ao fato de o termo “competência” ser mais amplo do que habilidade, por aquele estar relacionado a conhecimentos, habilidades e atitudes. A competência política é um construto amplo composto por quatro dimensões críticas: *astúcia social, influência interpessoal, habilidade de network e sinceridade evidente*. Essas dimensões tratam de conhecimentos e habilidades que geram o aumento do poder de influência pessoal e da efetividade social. Segundo Mintzberg (1983), a habilidade política deve ser precedida da vontade política, que é a motivação para se engajar no comportamento político, ou seja, na vontade para utilizar esses conhecimentos e habilidades para transformá-los em atitude. O construto engloba, portanto, as três dimensões essenciais (conhecimento, habilidades e atitudes) ao conceito de competência. Outro motivo para a adoção do termo “competência” se relaciona à conotação positiva dessa palavra, que é intuitivamente associada à efetividade e relacionada ao ambiente organizacional. Apesar de se considerar a política como um construto neutro, sabe-se que o comportamento político pode ser funcional ou disfuncional. No entanto apenas recentemente alguns estudos têm demonstrado as possibilidades positivas do comportamento político que, neste estudo, é tratado de competência política. Os principais autores que abordam o tema consideram essa uma competência necessária para alcançar a efetividade no contexto organizacional. Portanto, na presente pesquisa, a expressão “competência política” será utilizada em razão de sua maior aderência aos conceitos e perspectivas adotados neste estudo.

Segundo Cropanzo e Mitchell (2005), a competência política pode ser considerada uma ferramenta, e sem essa competência um indivíduo pode ter atitudes absolutamente sinceras e devotas ao bem comum e as pessoas ainda duvidarem de suas intenções e se afastarem. Alguns autores argumentam que o comportamento político é uma simples extensão do interesse próprio do líder e que talvez seja possível dizer que o interesse próprio e o coletivo não sejam mutuamente excludentes (CROPANZANO; MITCHELL, 2005).

Para Luthans, Hodgetts e Rosenkrantz (1988), apesar de a inteligência e o esforço no trabalho serem parte determinante para efetividade e sucesso na carreira, outros fatores, como astúcia social, posicionamento, experiência e habilidade, também representam um papel importante. Na década de 1980, o construto “habilidade política” foi introduzido na literatura organizacional por Pfeffer (1981) e, paralela e independentemente, por Mintzberg (1983,1985). Esses autores advogaram a existência de um ambiente político nas organizações e a necessidade de o indivíduo ter vontade e habilidade política para

obter sucesso e efetividade nas organizações. No entanto teorias e pesquisas sobre habilidade política permaneceram estagnadas, até o início dos anos 90, quando um grupo de pesquisadores orientados por Ferris et al. (1989), claramente influenciados pelo trabalho daqueles autores, resolveram desenvolver um programa de pesquisas desenhado para estabelecer mais informações e, conseqüentemente, uma maior compreensão desse conceito tão importante. O trabalho desse grupo ajudou a dar suporte ao construto e a melhorar a compreensão do seu domínio e de suas implicações multidimensionais em razão dos vários estudos empíricos realizados. O objetivo era preencher o hiato causado pela omissão em relação à avaliação da competência política e à compreensão de por que alguns influenciadores são bem sucedidos e outros não (FERRIS et al., 2005; FERRIS et al., 2012).

Mintzberg (1983; 1985) definiu as organizações como “arenas políticas”. Para ele, os influenciadores são caracterizados por aqueles que possuem alguma base de poder e também o interesse e a vontade de despendar energia nessa arena para direcionar o esforço e as atividades de influência de maneira politicamente competente. A competência política significa a habilidade de usar as bases do poder efetivamente para convencer aqueles que têm acesso ao poder a utilizar seus recursos, informações e habilidades técnicas para negociação plena, exercitando o poder formal com sensibilidade ao sentimento dos outros, para saber onde concentrar seus esforços e energia, compreender o que é possível e organizar as alianças necessárias. Para esse autor, a competência política é um estilo e uma habilidade interpessoal, podendo incluir charme, atratividade e carisma que contribuem para a adaptabilidade em negociações e a persuasão.

Já para Ferris et al. (2005), a competência política é definida como a capacidade de entender os outros efetivamente e utilizar esse conhecimento para influenciá-los a agir de forma a aprimorar os objetivos pessoais e organizacionais. Atualmente, o conceito de competência política, ao contrário do que foi defendido por Mintzberg (1985), é um construto associado ao exercício da influência desprovida e independente do poder formal (PERREWÉ et al., 2004). A competência política é um estilo interpessoal que combina a consciência social com a habilidade de se comunicar bem. É importante salientar que a competência política não é uma única habilidade ou traço. Preferencialmente, reúne habilidades que se reforçam mutuamente e refletem um conjunto integrado de componentes que seja consistente. Ferris et al. (2005) acreditam que a competência política é, em alguma extensão, inerente à pessoa, mas que pode também ser desenvolvida e moldada. Esses autores alegam que a competência política pode ser treinada, mesmo que uma pessoa não tenha uma propensão natural para isso. Não importa quão habilidosa seja a pessoa, se ela nunca trabalhar sua competência política ou ficar exposta a uma situação em que revele essa habilidade, ela não irá se desenvolver ou não irá fazê-la acontecer.

Segundo Dutra (obra em fase de pré-publicação, 2017), as pesquisas mostram que o desenvolvimento da competência política não é apenas uma questão de capacidade, mas sim, uma questão de a pessoa querer desenvolver essa competência. O profissional precisa compreender e valorizar sua atuação na arena política, no entanto percebe-se que várias pessoas consideram o comportamento político como algo sujo e indigno e não sentem nenhum estímulo em se desenvolver para atuar nessa arena. Essas pessoas têm dificuldade para desenvolver uma identidade gerencial e normalmente se refugiam nos aspectos técnicos e burocráticos de sua posição. Por essa razão, é muito comum bons profissionais técnicos fracassarem nos cargos de gestão.

A competência política é uma característica efetiva e essencial, que, se aplicada da maneira adequada, pode fazer boas coisas acontecerem para os que a usam e para as organizações em que trabalham. A essência da competência política é a capacidade de influenciar os outros no trabalho por meio da persuasão, do suporte orquestrado, da confiança e da verdade. A competência política é considerada uma competência de efetividade social desejável, que aumenta o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais. Ela permite que o profissional gerencie os interesses divergentes de maneira que inspire consistência e positividade, aumentando o desempenho da gestão em contextos distintos a partir de vários assessores. Pesquisas empíricas confirmam as proposições de que a competência política tem uma relação forte e positiva com vários resultados desejáveis, tais como: crenças de autoeficácia, reputação pessoal, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, produtividade no trabalho e nas avaliações positivas de performance no trabalho (BLICKLE et al., 2011; MUNYON et al., 2015).

### 3.3 Dimensões da competência política

Para Ferris et al. (2005), a competência política possui quatro dimensões que são consideradas básicas. Esses autores desenvolveram uma escala para mensurar essa competência política nessas quatro dimensões críticas – *astúcia social, influência interpessoal, habilidade de networking e sinceridade evidente*. Neste trabalho, utilizam-se essas quatro dimensões críticas do conceito de competência política para avaliação do construto.

A *Astúcia social* é a boa compreensão das interações sociais e a interpretação precisa do próprio comportamento e do comportamento dos outros. A *Influência pessoal* permite às pessoas se adaptarem e calibrarem seus comportamentos em diferentes situações para extrair as respostas desejadas. A *Habilidade de network* possibilita aos profissionais identificarem, desenvolverem e utilizarem diversos contatos e redes de relacionamento, formando alianças fortes e benéficas. Já a *Sinceridade evidente* reflete a forma verdadeira de executar a competência política. Essa dimensão da competência política foca a intenção percebida do comportamento em questão. A percepção das intenções e motivos é o que molda as respostas e reações e só será bem-sucedida se for vista como uma atitude sem objetivo obscuro.

Percebe-se que a definição da habilidade política e de suas dimensões elaborada por Ferris e seu grupo de estudos (2005) enfatiza o aspecto relacional e social da competência política e reforça o conceito neutro de política. No entanto, observa-se que o aspecto da gestão do conflito não é tão bem explorado por esse grupo. Uma vez que, neste trabalho, considera-se esse um ponto crucial para o melhor entendimento da competência política, acrescentaram-se aqui análises sobre traços pessoais e estratégias para obtenção de apoio e na criação de coalisões elaboradas por Pfeffer (1992) a fim de tratar dessa questão de forma mais ampla.

Para Pfeffer (1992), existem seis traços pessoais que podem ser considerados como atributos relacionados com a capacidade de obter apoio e aliados, ou seja, de sobreviver em uma arena competitiva, onde a interdependência é um fato, sendo: 1) *Energia e resistência física*, que estão relacionadas à habilidade de perseverar e ser um modelo de alta energia para lidar com as difíceis e longas tarefas; 2) *Foco*, que é a capacidade de focar as energias e esforços em uma direção; 3) *Sensibilidade a outros*, que consiste na observação atenta que leva a uma melhor forma de se comunicar com os outros; 4) *Flexibilidade*, no sentido positivo da palavra, já que ser sensível aos outros sem que o comportamento seja modificado não é suficiente. A flexibilidade permite a mudança de

abordagem para acomodar diferentes interesses; 5) *Habilidade de tolerar conflito*, que reflete o entendimento de que no mundo social o conflito é uma constante e que é preciso vontade para se engajar nas situações de conflito e habilidade para superar as resistências; 6) *Submersão do ego e capacidade de lidar bem com as pessoas*, em que o autor descreve que existem momentos em que é importante entrar na “briga” e outros nos quais o interessante é construir alianças e redes de amizade para se dar bem com as pessoas; nesse caso, o ego deve ser ofuscado para se alcançar um objetivo maior.

Pfeffer (1992) relata ainda estratégias que contribuem para uma interação social efetiva e para conseguir que as coisas sejam realizadas, sendo: 1) *Saber lidar com o tempo* – definir quando agir pode ser crucial para o sucesso e implementação de uma ideia. Escolher o momento propício e considerar a ordem das proposições pode influenciar os resultados; 2) *Como usar a informação e analisá-la* – não há dúvida de que obter informação é fundamental, mas saber usá-la para encontrar uma resposta certa ou adequada para uma situação aumenta substancialmente o poder de influência de um profissional. O uso de processos racionais ou aparentemente racionais de análise ajuda a tornar o uso do poder e da influência menos óbvio. Quase todas as decisões envolvem não apenas a escolha entre as alternativas, mas a seleção do critério apropriado; 3) *Mudar a estrutura para consolidar o poder* – o agrupamento das posições e a alocação da responsabilidade no desenho da organização afeta sua eficiência. Alguns profissionais buscam se posicionar em unidades ricas em recursos e informações para se manter em uma posição centralizada de grande influência. A criação de forças-tarefa e comitês é vista por alguns executivos como uma maneira de ter suas decisões tomadas ou ratificadas por conselhos ou comitês e, assim, evitar a aquisição de inimigos pessoais; 4) *Atitudes simbólicas* – as pessoas são persuadidas pela razão, mas movidas pela emoção. Os profissionais exercem influência por meio da linguagem, de símbolos, de cerimônias e cenários que fazem com que as pessoas se sintam bem em relação ao que elas estão fazendo. É papel do gestor conseguir que as pessoas queiram realizar o que é preciso ser feito para a prosperidade da organização.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1 Método**

Esta pesquisa utilizou métodos mistos que, segundo Creswell e Clark (2007), constituem uma abordagem da investigação que combina ou associa as formas qualitativa e quantitativa. O trabalho em questão foi organizado em quatro fases. Na primeira fase realizou-se uma revisão da literatura internacional e nacional relativas à perspectiva política da liderança e sobre o construto “competência política da liderança”, necessária para proporcionar maior familiaridade com a temática a ponto de torná-la explícita. No âmbito nacional realizou-se um levantamento de pesquisas publicadas no período de 2010 a 2016 nos principais periódicos do país. Foram analisados os anais dos Encontros promovidos pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), especificamente as divisões acadêmicas de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (GPR) e Estudos Organizacionais (EOR), e as principais revistas nacionais (RAE, RAE-E, RAC, RAC-E, RAUSP, BAR E RAM). No entanto, não foram encontrados nenhum trabalho que abordasse o tema com a ênfase dada neste estudo. Na segunda fase realizou-se a validação da escala *Political Skill Inventory* (PSI) (FERRIS et al., 2005) para o português. Utilizou-se como procedimentos para essa validação:

tradução reversa, validação de conteúdo, análise fatorial confirmatória – validade convergente e discriminante. O questionário foi elaborado em dois formatos – digital e impresso – para ser aplicado via web e presencialmente. A aplicação do instrumento foi empreendida por meio de questionários virtuais do *Google-Forms*, que foram divulgados por meio das mídias eletrônicas e e-mails de contatos pessoais e lista de e-mails cadastrados na Instituição de ensino Superior, sede da pesquisa, e por meio de formulários impressos, aplicados a estudantes de graduação de faculdades de São Paulo. Obteve-se um total de 200 respondentes. Esta escala foi utilizada para medir quantitativamente a competência política dos gestores. Utilizou-se para as respostas o tipo escala Likert de 7 pontos entre discordo totalmente e concordo totalmente para que os entrevistados pudessem se avaliar em relação a competência política. Os resultados desta etapa quantitativa da pesquisa não serão apresentados nesse artigo.

No entanto, definiu-se, para esta pesquisa, que apenas aplicar um questionário fechado sobre esse construto não seria suficiente para captar de forma ampla o significado que essa competência tem para as organizações e para os profissionais brasileiros. Principalmente, em razão da complexidade do tema, da inexistência de estudos anteriores sobre a competência política da liderança no Brasil e pela natureza sensível do tema. Desta forma, deu-se andamento à terceira fase do estudo, no qual, através do embasamento em referencial teórico sobre o tema, criou-se um roteiro de entrevista contendo 12 perguntas abertas relacionadas à percepção dos profissionais a respeito do ambiente político nas organizações, o comportamento político e sobre a competência política. As perguntas foram: 1. Ao assumir cargos mais altos na organização, o profissional passa a lidar mais intensamente com os conflitos de interesse, disputas por espaço, recursos, reconhecimento e negociações. O que o Sr.(a) pensa sobre esse aspecto da função do executivo? 2. Como o Sr. (a) descreveria o ambiente político da organização? 3. Descreva as características de um profissional competente politicamente. 4. Na seleção ou promoção de profissionais para sua equipe, além dos aspectos técnicos, as questões dos comportamentos sociais e políticos eram levados em consideração? Por quê? 5. Identifique uma situação que o Sr(a) precisou da competência política para atuar em uma negociação ou lidar com um conflito ou uma disputa. Qual era a situação? O que antecedeu o problema? Como foi o processo de resolução do problema? Qual foi o resultado? 6. O Sr(a) recebeu algum treinamento ou foi exposto a situações que lhe permitissem o desenvolvimento de competências políticas, antes de assumir seu cargo? 7. O Sr.(a) se classificaria como um profissional competente politicamente? Se sim, isso ajudou na sua carreira? Se não, fez falta? Por quê? 8. Em um momento de conflito muito acirrado, como o problema era resolvido na empresa? 9. O comportamento político pode ser percebido de diferentes maneiras em razão da intenção e resultados das ações dos seus atores. Exemplifique como e quando alguns profissionais podem utilizar esse comportamento de maneira funcional ou disfuncional. 10. Em sua opinião, qual a melhor forma de incentivar o comportamento político funcional? E qual a melhor maneira de inibir o comportamento político disfuncional? 11. O que gera uma boa reputação para uma liderança? 12. Para o Sr(a). o que significa um líder legítimo?

Na quarta etapa deste estudo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas contendo (Escala *PSI* português (18) - Competência política, Roteiro de entrevista (12) perguntas abertas com 21 gestores de 3 grupos distintos (1- Profissionais experientes, 2- Profissionais empresa privada, 3- Profissionais empresa de economia mista). Totalizando

1286 minutos de entrevistas que tiveram uma duração média de 1 hora e 05 minutos. Na entrevista procurou-se captar a percepção dos entrevistados a respeito do ambiente político das organizações, da função política do gestor, da caracterização da competência política e sua classificação em relação a essa competência e os seus impactos na carreira. As entrevistas foram gravadas, transcritas e enviadas para aprovação dos respondentes, podendo, por tanto, serem acessadas a qualquer momento. A ideia de pedir a aprovação da transcrição pelos entrevistados foi uma tentativa de garantir a veracidade e o ponto de vista do respondente, assim como oferecer uma segurança para o entrevistado de que nenhuma informação indesejada seria divulgada, tendo em vista a natureza sensível do tema. A decisão de coletar os dados qualitativos e quantitativos concomitantemente teve a intenção de possibilitar uma comparação entre as respostas obtidas da entrevista com as perguntas fechadas. No entanto, neste estudo focaremos na apresentação apenas dos dados qualitativos. O objetivo das entrevistas foi também buscar um grau de variação nas percepções acerca da competência política das lideranças por meio da inclusão de empresas e de profissionais de diferentes setores da economia e de variados portes. Além da avaliação entre pares a fim reduzir o viés de autoconveniência e de desejabilidade social. As entrevistas realizadas não tiveram nenhuma categorização a priori que pudesse limitar a compreensão do fenômeno estudado.

#### **4.2 Perfil da Amostra**

A amostra foi selecionada por acessibilidade e de maneira intencional, incluindo apenas os indivíduos que preenchiam os critérios previamente definidos. O critério de escolha dos entrevistados foi que os profissionais tivessem experiência em cargos de gestão. Os gestores entrevistados residem ou trabalham em organizações na região sudeste e centro-oeste do Brasil. No contato com as empresas, tentou-se acessar o nível mais alto possível e disponível, por se acreditar que a percepção e a atuação no ambiente político ficam mais intensas nos níveis mais altos da organização. Foram realizadas entrevistas isoladas com um grupo de profissionais donos do próprio negócio e profissionais que já haviam ocupado altos cargos em diferentes organizações, mas que, no momento, por diferentes razões, não estavam atuando no mercado de trabalho e que, portanto, teriam mais liberdade para tratar da temática. Foram realizadas ainda entrevistas com profissionais de empresa privada e profissionais de empresa de economia mista. Essas entrevistas com profissionais de uma mesma organização também eram isoladas, no entanto, buscou-se aqueles que possuíam algum tipo de interação a ponto de poderem e se sentirem confortáveis para avaliarem uns aos outros em termos de percepção da competência política. Apresentaremos neste trabalho os dados obtidos na etapa das entrevistas, cujos dados são apresentados na Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 - Geral de Entrevistas Gestores

	Cargo	Ramo de atividade da empresa	Nº funcionários acima de:	idade	Gênero	Escolaridade	Tempo de empresa	Duração da entrevista
1	Vice Presidente de RH	Comunicação	6000	56	Masculino	Doutorado	21 anos	e-mail
2	Diretor Regional	Telefonia Celular	2000	62	Masculino	Doutorado	5 anos	50 min 31 s
3	Presidente	Indústria Celulose	5000	63	Masculino	Mestrado	6 anos	35 min 17 s
4	Superintendente Comercial	Instituição Financeira	100.000	54	Masculino	Mestrado	11 anos	1 h 29 min
5	Vice Presidente	Indústria Metalúrgica	5000	78	Masculino	Graduação	40 anos	1 h 41 min
6	Diretor Proprietário	Construção Civil	50	61	Masculino	Especialização	32 anos	1 h 6 min
7	Diretora de RH	Indústria Metalúrgica	5000	64	Feminino	Especialização	27 anos	1 h 20 min
8	Diretor Proprietário	Construção Civil	700	58	Masculino	Graduação	27 anos	56 min 14 s
9	Vice de Presidente de RH	Editorial	8000	70	Masculino	Especialização	15 anos	1 h 52 min
10	Diretor de RH	Indústria de Embalagens	-	42	Masculino	Mestrado	2 anos	51 min 19s
11	Gerente de comunicação	Mineração	2000	39	Feminino	Especialização	5 meses	43 min
12	Gerente de Projetos	Mineração	2000	48	Masculino	Especialização	4 anos	57 min 58s
13	Diretor de RH	Mineração	2000	51	Masculino	Doutorado	3 meses	39 min 58s
14	Gerente de Rel. Trabalhistas	Mineração	2000	34	Masculino	Mestrado	5 meses	57 min 2s
15	Gerente ( <i>Head of Strategy</i> )	Mineração	2000	39	Masculino	Mestrado	3 anos	35 min 12s
16	Gerente Executivo	Instituição Financeira	100000	50	Masculino	Especialização	29 anos	1 h 19 m
17	Gerente Executivo	Instituição Financeira	100000	48	Masculino	Especialização	34 anos	1h 47 m
18	Gerente Executivo	Instituição Financeira	100000	56	Masculino	Mestrado	29 anos	1h 14 m
19	Gerente Executivo	Instituição Financeira	100000	53	Feminino	Mestrado	32 anos	57 m 32s
20	Gerente Executivo	Instituição Financeira	100000	47	Masculino	Especialização	33 anos	43m 10s
21	Diretor de RH	Instituição Financeira	100000	50	Masculino	Especialização	32 anos	51m

Fonte: Dados da pesquisa.

A quantidade de entrevistados não foi previamente definida, pois optou-se por considerar como quantidade adequada aquela a partir da qual os temas se tornassem intensamente recorrentes. Alcançou-se um total de 21 respondentes em uma amostra composta por três mulheres (14,29%) e dezoito homens (85,71%), com idades entre 34 e 70 anos, com média de 53 anos. Os cargos de gestão ocupados por esses profissionais foram: um presidente (4,76%), três vice-presidentes (14,29%), sete diretores (33,33%), um superintendente (4,76%), nove gestores (42,86%). Em relação à formação dos entrevistados, havia três no nível de doutorado (14,29), sete profissionais com formação no nível de mestrado (33,33%), nove com formação no nível de especialização (42,86%), e apenas dois no nível de graduação (9,52%). Os ramos de atividade das empresas foram variados, e, quanto à área de atuação dos profissionais, houve um leve predomínio da área de Gestão de Recursos Humanos.

### 4.3 Análise dos Dados

As entrevistas foram avaliadas por meio da análise de conteúdo, que busca a essência de um texto nos detalhes das informações, dados e evidências disponíveis. A análise de conteúdo não trabalha com o texto *per se*, mas também com detalhes do contexto. O interesse não se restringe à descrição dos conteúdos. Deseja-se inferir a partir do todo da comunicação. Entre a descrição e a interpretação interpõe-se a inferência. Buscam-se entendimentos sobre as causas e antecedentes da mensagem, bem como seus efeitos e

consequências (MARTINS; THEÓFILO, 2016). Uma análise de conteúdo foi efetuada a partir das entrevistas. Para isso, os textos transcritos de todas as entrevistas foram divididos em categorias temáticas. O método de análise se dividiu em duas etapas: primeiramente, foram identificados os temas relacionados aos propósitos do estudo, em seguida as unidades de registro foram agrupadas às perguntas utilizadas para responder às proposições elaboradas. Essas unidades de registro foram constituídas por enunciados ou trechos dos textos transcritos que traziam significações que pudessem ser isoladas (BARDIN, 1977). Por isso, os temas com o mesmo significado e que remetiam ao mesmo conceito foram reunidos. É importante ressaltar que as categorias formadas são mutuamente excludentes, homogêneas em si e pertinentes ao objetivo do estudo e que os trechos dos textos serviram como “guias” para a formação e análise da percepção sobre o ambiente político e a competência política dos gestores.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Serão discutidas, em seguida, as respostas às perguntas que foram expostas aos entrevistados. A primeira questão foi “*O que os gestores pensam sobre a função política do cargo de gestor?*” Esperava-se que profissionais com perfil de liderança ou com competência política desenvolvida considerassem esse aspecto da função como natural e importante, por apresentarem vontade e competência política. E, por outro lado, que profissionais sem vontade ou com competência política pouco desenvolvida interpretassem esse aspecto da função de forma negativa, ou seja, como algo cansativo e desconfortável. A seguir, no QUADRO 1, apresentam-se trechos das falas dos gestores que mostram a sua visão sobre o aspecto político da função dos gestores.

Quadro 1 - Função política do gestor

Entrevistado	Depoimento
<b>Importância da Função Política do Gestor</b>	
Profissional 3.1	“Esse aspecto é fundamental. Não é possível exercer o papel de gestor sem construir relações e sem estabelecer espaços de influência. Isso é algo inerente à função de gerir.”
Profissional Exp. 2	“Essa é uma das questões mais importantes para o executivo na organização. O conflito é inerente à condição e à convivência humana. As pessoas têm projetos, agendas, visões muito específicas. Se os conflitos não forem resolvidos, a situação piora, é preciso resolver ou administrar para ter uma convivência razoável.”
Profissional Exp. 1	“A dimensão política da função vai se tornando cada vez mais importante conforme se sobe na hierarquia da empresa. As questões vão ficando mais genéricas e estratégicas, surgem decisões que começam a envolver mais valores do que conhecimento técnico e o profissional precisa aprender (ou desenvolver) essa competência.”
Profissional Exp. 3	“As lideranças lidam com pessoas que têm seus próprios objetivos de crescerem na empresa, de serem promovidas etc. Nesse contexto, disputas são normais principalmente em organizações que tenham dezenas, centenas ou milhares de funcionários; isso é humano. As lideranças, portanto, precisam fazer com que essas contradições, que são naturais, possam alavancar a empresa.”

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da pesquisa (BRANT, 2017) mostram que a percepção sobre a importância da função política dos gestores foi unânime entre os entrevistados, sendo considerada pela maioria como uma das atividades mais importantes dos gestores. Alguns profissionais relataram nunca terem pensado no aspecto político das suas atitudes e comportamentos. No entanto, apesar de não terem a consciência ou mesmo não lidarem com a nomenclatura “competência política”, segundo eles, esse aspecto político faz sentido e foi fundamental para o desenvolvimento de suas carreiras de gestão nas organizações. Foi possível observar pelos depoimentos que a competência política é percebida como cada vez mais importante no ambiente organizacional contemporâneo, em que predomina uma gestão mais democrática, com menos níveis hierárquicos, que impõe mais interações sociais e em que as fronteiras das funções são menos rígidas e as mudanças e ambiguidades se tornam mais constantes e intensas.

Os entrevistados foram solicitados a caracterizarem um profissional competente politicamente. A intenção com essa pergunta era de verificar qual o entendimento das pessoas sobre a competência política, ou seja, se essa competência era vista de uma maneira positiva por sua contribuição para a solução de conflitos, disputas e para o alcance de uma boa performance ou não. Buscou-se ainda identificar trechos dessa caracterização que se relacionassem com as quatro dimensões críticas da competência política (FERRIS et al., 2005), conforme o QUADRO 2, a seguir.

Quadro 2 - Dimensões da competência política

Dimensões da Competência Política (Ferris et. al,2005 )		
Dimensão	Características	Depoimentos
<b>Astúcia Social</b>	Auto-conhecimento, Sensibilidade ao outro, saber ouvir,	“O gestor precisa estar muito atento aos sinais do dia a dia. Em organizações muito grandes, onde há muitas áreas entrelaçadas, é necessário ter uma boa articulação e uma capacidade de envolver outros setores em projetos comuns. Muitas vezes, você precisa construir relações com seus pares, profissionais de outros departamentos, para alcançar os objetivos comuns.” (Profissional 6.2)
<b>Influência Interpessoal</b>	Estilo convincente, influenciador, poder de adaptação, flexibilidade, habilidade de tolerar conflito, se expor, estilo de comunicação efetivo	“Esse profissional deve saber como se posicionar em cada situação e como defender os interesses da organização naquele momento. Ele precisa ser capaz de calcular os impactos dos processos que ele desenvolve” (Profissional 4.1).
<b>Habilidade de criar redes de relacionamento (Networking)</b>	Formam alianças, cultivam amizades, bons negociadores, gerenciam a informação	“A capacidade de agregar pessoas é um ponto importante. Por melhor técnico que o profissional seja, ele não vai dar conta de cumprir todas as suas entregas sem o apoio da sua equipe. Ele precisa interagir” (Profissional 4.2).
<b>Sinceridade Evidente</b>	Autenticidade, Genuinidade, integridade, autenticidade, coragem, ousadia	“Através das pequenas atitudes, como a relação com fornecedores, com clientes e com concorrentes, os funcionários conseguem perceber se a empresa é coerente com os valores que prega”(Profissional Experiente 3).

Fonte: Dados da pesquisa.

Foi possível associar também passagens da caracterização do profissional competente politicamente com os seis traços pessoais que podem ser considerados como atributos relacionados com a capacidade de obter apoio e aliados e com as quatro estratégias que contribuem para uma interação social efetiva e para conseguir que as coisas sejam realizadas (PFEFFER, 1992). Veja-se no QUADRO 3:

### Quadro 3 - Traços pessoais e estratégias

Seis traços Pessoais e 4 Estratégias (Pfeffer, 1992)		
	Característica	Depoimento
Traços Pessoais	Energia e Resistência Física	"O profissional competente politicamente precisa ter energia e motivação, especialmente no ambiente político em que as decisões são colegiadas e não deixar que as adversidades façam as pessoas desistirem dos objetivos" (Profissional 6.2).
	Foco	"É importante lembrar que a emoção está sempre presente nos conflitos e que ela é instantânea, só perpetua se for alimentada. Uma coisa que você precisa fazer, ao trabalhar um conflito, é trazer algum tema de neutralidade. Assim, os opositores podem fazer uma leitura racional da situação." (Profissional 3.1)
	Sensibilidade ao outro	"O grande diferencial desse profissional é conseguir analisar as pessoas que estão a sua volta. Ele sabe identificar as competências dos demais funcionários e consegue manter um canal aberto para uma conexão sempre que necessário, sem que a pessoa se sinta usada, mas sim prestigiada por estar fornecendo sua competência. Esse profissional sabe exatamente com quem pode contar e sabe como fazer esse contato." (Profissional 3.1)
	Flexibilidade	"Um profissional político pode considerar posições antagônicas aceitáveis por considerar válidas ambas as premissas, sem se ater à sua posição pessoal (Profissional Experiente 1)
	Habilidade de Tolerar conflito	Você pode lidar com o conflito tanto na base da escuta e da negociação quanto na base da discussão e do confronto verbal e físico. Isso dependerá da sua habilidade, da sua maturidade, das suas condições e da sua percepção do quão relevante e favorável aquela disputa pode ser. Sempre que há uma disputa, os envolvidos podem sair dela maiores ou menores." (Profissional Experiente 7)
	Submissão do ego	"O profissional competente politicamente é aquele que tem habilidade suficiente para se conhecer e não se perder no próprio desejo de poder" (Profissional 3.1).
Estratégias	Saber Lidar com o tempo	"Tentei prolongar o processo para dar conforto para as partes, levei o tempo que eu podia levar para não prejudicar a companhia. Era um tempo de as pessoas aceitarem a decisão, conformar-se com a ideia" (Profissional Experiente 2).
	Como usar e analisar a informação	"Você só tem capacidade de trabalho quando tem acesso a informações interessantes, ou seja, quando tem bons assessores. O profissional deve também compartilhar informações de forma sincera" (Profissional Experiente 4).
	Mudar a estrutura para consolidar o poder	"As pessoas vão montando seus partidos. Você precisa ter alianças muito fortes. O jogo político começa na promoção, escolhendo quem eu levo para o meu time, e permanece na disputa por espaço. Para sobreviver, você precisa ter as melhores pessoas e as melhores equipes. O líder precisa cuidar dos seus subordinados." (Profissional Experiente 4)
	Atitudes simbólicas	"É preciso ter certa gentileza como ligar nos aniversários ou quando o funcionário está doente. É preciso criar parcerias, chamar para almoçar, trocar ideias e conversar" (Profissional Experiente 4).

Fonte: Dados da pesquisa.

As discussões sobre a caracterização dos profissionais competentes politicamente mostraram que essa é uma competência complexa que envolve traços, estratégias, vontades, habilidades e atitudes (BRANT, 2017). É possível perceber que as quatro dimensões principais da competência política se complementam de várias maneiras, o que faz com que os seus limites, em muitos casos, não sejam muito claros. Isso ocorre porque essas dimensões são interdependentes e podem e devem ser utilizadas em conjunto para obtenção de uma maior efetividade, o que corrobora a ideia de Ferris et al. (2005) de que a competência política não é uma única habilidade ou traço. Preferencialmente, reúne habilidades que se reforçam mutuamente e refletem um conjunto integrado de componentes que seja consistente.

## 6 CONCLUSÃO

Percebeu-se, por meio dos relatos dos entrevistados, que os profissionais brasileiros reconhecem a dimensão política da função do gestor. Todos os entrevistados admitiram que a competência política foi fundamental para sua ascensão profissional. No entanto foi possível observar que não existem práticas para avaliar o perfil ou formas de selecionar e promover os profissionais com base especificamente nessa competência e, principalmente, até em razão da falta de consciência, não são oferecidos os meios que proporcionem o seu desenvolvimento, seja através de exposição a situações que lhes permitam vivenciar a "arena política", seja por intermédio de treinamentos. Conclui-se que essa percepção se dá de maneira intuitiva e que os profissionais que compreendem e

assimilam essa dimensão, a utilizam, instintivamente, para sua atuação e seu desenvolvimento na carreira.

Na atualidade, as organizações mundiais, inclusive as brasileiras, estão cada vez mais buscando a transparência em seus processos. Essa transparência contribui para a instalação de políticas claras, processos mais democráticos e transparentes, medidas mais conscientes que, por sua vez, implicam lidar com questões mais subjetivas, com contradições, divergências, ambiguidades e emoções no ambiente organizacional. Acredita-se que a conscientização sobre a perspectiva política e a competência política da liderança possa contribuir para as empresas no processo de contratação e desenvolvimento de suas lideranças e na estruturação das carreiras de gestão que considere os diferentes perfis de profissionais.

Uma limitação deste estudo está relacionada à amostra, uma vez que a localização dos profissionais entrevistados limitou-se às regiões Sudeste e Centro-Oeste do país. Apesar de serem profissionais que representam parte da realidade do país e da sua cultura, a amostra não cobriu todas as regiões e suas peculiaridades. Faz-se necessário que estudos futuros explorem mais profundamente a relevância de cada dimensão crítica da competência política e as diferenças no grau de complexidade da competência política nos diferentes níveis hierárquicos da organização.

Foi possível observar que o desenvolvimento na carreira de gestão implica uma atuação na “arena política”. No entanto, uma questão importante a ser discutida é que nem todos os profissionais se sentem motivados ou competentes para atuarem politicamente. A vontade política é um precedente fundamental para a avaliação dos profissionais. Nesse sentido, concorda-se com a afirmação de Ferris et al. (2007) de que as organizações deveriam explorar formas de treinar e desenvolver as competências políticas nos seus profissionais com bom potencial. A ideia de um profissional com bom potencial está relacionada com o exposto por Dutra (2010) de que alguns profissionais não se sentem à vontade para atuar na “arena política” das organizações. Por outro lado, algumas pessoas apresentam uma habilidade natural para perceber esse ambiente e atuar nele, portanto as organizações devem buscar esse perfil para desenvolvê-lo. A competência política contribui para que os profissionais possam atuar tanto como bons gestores de “arenas políticas” quanto como líderes de equipe, ou seja, para que tenham o perfil ideal e mais completo para os cargos de liderança. Isso porque a competência política traz, em sua essência, a valorização e a sensibilidade para o outro, assim como a busca por resultados comuns, mediante um comportamento ético e coerente e contribui para que as empresas e seus profissionais possam lidar melhor com algumas das contradições frequentes e adequar seus processos a essa realidade. As organizações devem ficar atentas ao perfil dos profissionais e sua adequação para atuação nos cargos de gestão a fim de evitar a insatisfação, a frustração e o conflito entre os objetivos pessoais e os da organização. Caso contrário, as organizações continuarão a perder bons técnicos e ganhar péssimos gestores.

Percebeu-se que o conceito de competência política se mostra, de maneira geral, aderente aos valores e à cultura nacional. Isso porque a sociedade brasileira é uma sociedade relacional, em que soluções violentas são evitadas, dando-se preferência às conciliações e amizades. Os profissionais valorizam aqueles tidos como politicamente competentes. Características como flexibilidade, capacidade de adaptação, criatividade, amabilidade e abertura para o outro, que são consideradas típicas do povo brasileiro, podem ser também consideradas como traços que contribuem para o desenvolvimento de competências políticas das lideranças brasileiras, para a construção de um ambiente de respeito e para

a resolução de conflitos. Por outro lado, pode haver uma dificuldade real por parte de alguns gestores brasileiros em acompanhar a tendência de ambientes mais democráticos e, portanto, mais participativos e críticos, já que traços como desigualdade de poder, hierarquia e aversão a conflitos são traços presentes na cultura nacional. Nesse sentido, gestores acostumados ao autoritarismo e à passividade típica de subordinados em razão dos traços de postura de espectador, de evitar conflito e de manutenção do *status quo*, encontrarão dificuldades em se adaptar a um ambiente menos hierarquizado e de pessoas mais conscientes de seus direitos. Da mesma forma, aqueles profissionais avessos a conflitos podem se sentir desafiados no enfrentamento dos conflitos inerentes ao ambiente, gerando a dificuldade de falar não, entre outras. É possível perceber que as transformações no contexto das organizações no âmbito mundial impõem mudanças relacionadas às estruturas de poder, relações profissional/empresa que incentivem maior participação de todos, de modo que se torna fundamental uma maior criticidade tanto das lideranças quanto dos subordinados. E esse é um comportamento que precisa ser desenvolvido na sociedade brasileira.

Há uma deficiência geral das organizações em relação à conscientização e aceitação do seu aspecto político, e o motivo mais provável disso é o fato de a perspectiva política ainda ser um tabu, em razão da sua conotação negativa e por ser uma questão implícita nas relações dentro das organizações. Os estudos sobre competência política e a importância do seu papel na efetividade das lideranças ganham maior aceitação e força à medida que sua perspectiva positiva é explicitada. A desmistificação da exclusividade do aspecto negativo do comportamento político traz o entendimento de que os interesses pessoais e organizacionais não são mutuamente excludentes e também de que as pessoas se engajam em comportamentos políticos não apenas para o benefício próprio ou material. Os estudos revelam que a competência política é, na verdade, uma habilidade relacionada à efetividade social. As teorias sociais mostram que o processo de influência pode ser empregado por várias razões e serve para atingir múltiplas metas. Alguns autores acreditam que a conciliação de interesses próprios e organizacionais passa, primeiramente, por admitir a questão humana das organizações, ou seja, que os interesses colocados nesse contexto nada mais são que interesses de indivíduos e não da organização. Portanto o importante é compreender a extensão em que os interesses pessoais podem ser vistos como legítimos ou consistentes com os objetivos e metas organizacionais (PFEFFER, 1992; KATZ; KAHN, 1978; FEDOR et al., 2008). McClelland (1970) identificou as duas faces do poder – a positiva e a negativa. No seu entender, embora a conotação negativa seja mais comumente associada ao conceito de poder, é pelo uso deste que o mundo avança e progride, de modo que as pessoas bem intencionadas devem ter acesso ao poder.

A volta do interesse e de estudos do poder e política nas organizações em razão das mudanças no ambiente organizacional faz refletir sobre uma nova perspectiva em relação a esses conceitos. Isso porque as regras para aquisição de poder mudaram, a autoridade formal não mais garante poder, a informação e o conhecimento passaram a ser uma das principais formas de poder, e ele está, mesmo que de maneira desigual, ao alcance de todos. Uma boa ideia, através de um clique, pode atrair capital, que sempre foi uma fonte de poder. Essas mudanças mostram algumas alterações na forma de obtenção e manutenção do poder. Foi possível perceber neste estudo que o papel positivo do sistema de influência político é mais provavelmente encontrado em cenários mais democráticos e em ambientes de mudança e que, quanto mais alto os cargos, maiores e mais complexas as necessidades da competência política. A coerência, a ética e a integridade foram apontadas recorrentemente como aspectos fundamentais para o uso e a efetividade da

competência política. Essa dimensão da competência política reforça o seu aspecto positivo e legítimo, uma vez que a obtenção de poder e influência por meio do autoritarismo já não representa uma forma socialmente aceita. Aceitar a visão neutra sobre o comportamento político e admitir sua possibilidade positiva pode ser o primeiro passo para o desenvolvimento dessa competência na prática das organizações e nos estudos acadêmicos sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

AHEARN, K. K. et al. Leader political skill and team performance. **Journal of Management**, v. 30, n. 3, p. 309-327, 2004.

AMMETER, A. P. et al. Toward a political theory of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 13, n. 6, p. 751-796, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BLICKLE, G. et al. Role of Political Skill in Job Performance Prediction Beyond General Mental Ability and Personality in Cross Sectional and Predictive Studies 1. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 41, n. 2, p. 488-514, 2011.

BRANT, P. S. A contribuição da competência política para a carreira, reputação e a legitimação da liderança. 2017. 305 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

CROPANZANO, R.; MITCHELL, M. S. Social exchange theory: An interdisciplinary review. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 874-900, 2005.

DAFT, R. L.; LEWIN, A. Y. Where are the theories for the "new" organizational forms? An editorial essay. **Organization Science**, v. 4, n. 4, p. i-vi, 1993.

DUTRA, J. S. (obra em fase de pré-publicação), 2017.

FERRIS, G. R. et al. Myths and politics in organizational contexts. **Group & Organization Management**, v. 14, n. 1, p. 83-103, 1989.

FERRIS, G. R. et al. Personal reputation in organizations. In: GREENBERG, J. (Ed.). **Organizational Behavior: A Management Challenge**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers 2003. v. 201.

FERRIS, G. R. et al. Political skill at work. **Organizational Dynamics**, v. 28, n. 4, p. 25-37, 2000.

FERRIS, G. R. et al. Development and validation of the political skill inventory. **Journal of Management**, v. 31, n. 1, p. 126-152, 2005.

FERRIS, G. R.; DAVIDSON, S. L.; PERREWE, P. L. **Political skill at work: Impact on work effectiveness**. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing, 2005.

FERRIS, G. R. et al. Political skill in the organizational sciences. In: FERRIS, G. R.; TREADWAY, D. C. (Eds.). **Politics in organizations: Theory and research considerations**. New York: Routledge, Taylor and Francis Group, 2012, p. 487-529.

- FERRIS, G. R.; TREADWAY, D. C. Politics in organizations: history, construct specification, and research directions. In: FERRIS, G. R; TREADWAY, D. C. (Eds.). **Politics in organizations: Theory and research considerations**. New York: Routledge, Taylor and Francis Group, 2012. p. 3-26.
- FERRIS, G. R. et al. Social influence and politics in organizational research what we know and what we need to know. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, p. 154, 2016.
- HOUSE, R. J. **Leadership in the twenty-first century: A speculative inquiry**. Reginald H. Jones Center, Wharton School, University of Pennsylvania, 1995.
- KOTTER, J. P. **Power and influence**. Beyond formal authority. New York, NY: Free Press, 1985.
- LUTHANS, F.; HODGETTS, R. M.; ROSENKRANTZ, S. A. **Real managers**. Cambridge, MA: Ballinger, 1988.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. Thousand Oaks, USA: Sage, 1999.
- MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007. v. 225.
- MILES, R. Class, race and ethnicity: A critique of Cox's theory. **Ethnic and Racial Studies**, v. 3, n. 2, p. 169-187, 1980.
- MINTZBERG, H. The organization as political arena. **Journal of Management Studies**, v. 22, n. 2, p. 133-154, 1985.
- MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.
- MUNYON, T. P. et al. Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. **Personnel Psychology**, v. 68, n. 1, p. 143-184, 2015.
- PFEFFER, J. **Power in organizations**. Marshfield, MA: Pitman, 1981.
- PFEFFER, J. **Managing with power: Politics and influence in organizations**. Boston: Harvard Business Press, 1992.
- PERREWÉ, P. L. et al. Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 1, p. 141-152, 2004.
- RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, p. 698-714, 2002.
- USEEM, M. **O momento de liderar**. São Paulo: Negócio, 1999.
- USEEM, M. **Liderando para o alto**. São Paulo: Negócio, 2002.