

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

ROMULO MATOS DE MORAES

**RELAÇÕES ENTRE ENGAJAMENTO NO TRABALHO E
PERCEPÇÃO DE POLÍTICA NA ORGANIZAÇÃO:**
Estudo aplicado a uma Instituição Pública de Ensino.

**VITÓRIA
2016**

ROMULO MATOS DE MORAES

**RELAÇÕES ENTRE ENGAJAMENTO NO TRABALHO E
PERCEPÇÃO DE POLÍTICA NA ORGANIZAÇÃO:**
Estudo aplicado a uma Instituição Pública de Ensino.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração: Estratégia e Governança Público Privada.

Orientador: Prof. Dr. Aridelmo José Campanharo Teixeira.

**VITÓRIA
2016**

ROMULO MATOS DE MORAES

**RELAÇÕES ENTRE ENGAJAMENTO NO TRABALHO E
PERCEPÇÃO DE POLÍTICA NA ORGANIZAÇÃO.**

Estudo aplicado a uma Instituição Pública de Ensino.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração: Estratégia e Governança Público Privada.

Aprovada em 20 de abril de 2016.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. ARIDELMO JOSÉ CAMPANHARO TEIXEIRA
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças
(FUCAPE)

Prof. Dr. EMERSON WAGNER MAINARDES
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças
(FUCAPE)

PROF. DR. ALFREDO RODRIGUES LEITE DA SILVA
Universidade Federal do Espírito Santo
(UFES)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha querida esposa Deila, e minhas crianças, Davi, Sara e Bruna, por ampliarem o senso de significância de meus objetivos e minha dedicação;

Ao meu orientador, Prof. Dr. Aridelmo Teixeira, por me manter sempre engajado e expandir os horizontes deste estudo;

Aos amigos, cujo apoio sempre renovou meu vigor diante dos desafios propostos;

Àqueles que, de forma anônima, gentilmente responderam à pesquisa;

À equipe da FUCAPE, por fornecer meios para absorver uma gama de conhecimentos que levarei para futuras empreitadas;

Ao Ifes pelo empenho em desenvolver uma política de qualificação com patamares tão elevados.

Obrigado pai, obrigado mãe (*in memoriam*), por tudo.

RESUMO

O objetivo central deste estudo foi analisar as relações entre Engajamento no Trabalho e Percepção de Política na Organização. Considerada um obstáculo, a Percepção de Política na Organização (PPO) é geralmente associada a fatores contraproducentes como *burnout* e queda de desempenho. Por outro lado, o conceito Engajamento no Trabalho (EGT) traduz, a partir de suas dimensões (vigor, dedicação e absorção), os fatores energéticos, emocionais e cognitivos capazes de conectar os profissionais a suas tarefas. Esta pesquisa, de cunho descritivo e quantitativo, foi realizada junto a 847 servidores de uma Instituição Pública de Ensino. Os dados coletados foram submetidos a uma análise de cluster hierárquico, onde se caracterizou grupos com escores baixos, médios e altos de EGT, dos quais se apresentou a estatística descritiva e regressões lineares múltiplas. Foi possível constatar que na maioria dos casos as dimensões do EGT predizem a redução da PPO, o que destaca o engajamento como um fator capaz de mitigar esta percepção recorrentemente ligada ao baixo desempenho. Entretanto, no grupo de alto EGT esta relação negativa cessou e deu lugar a uma associação positiva entre dedicação e PPO, sugerindo que servidores altamente engajados não encaram a política como um obstáculo e convertem esta percepção em desafio e oportunidade.

Palavras-chave: Engajamento no Trabalho. Percepção de Política. Grupos. Serviço Público.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the relationship between Work Engagement and Perceptions of Organizational Politics. Considered a hindrance, Perception of Organizational Politics (POP) is usually associated to counterproductive factors such as burnout and performance decrease. On the other hand, the concept Work Engagement (WET) represents physical, cognitive and emotional factors from its dimensions (vigor, dedication and absorption) that can connect employees to their jobs. Data were collected from 847 servants of a public educational institution, carrying out a hierarchical cluster analysis, which characterized groups with high, medium and low scores of WET. Descriptive statistics and multiple linear regressions were performed for each cluster. In most cases, WET dimensions predict POP reduction, which highlights the work engagement as a factor able to mitigate this perception, usually linked to a poor performance. In the high engagement group, there was no negative relationship between those two concepts however a positive association between dedication and POP was found. Results show evidences that highly engaged public servants do not identify politics as an obstacle, and convert this awareness into challenge and opportunity.

Keywords: Work Engagement. Perception of Politics. Clusters. Public Service.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	38
TABELA 2: SOLUÇÃO DE AGRUPAMENTO	39
TABELA 3: ANOVA UNIDIRECIONAL	40
TABELA 4: ESTATÍSTICA DESCRITIVA	42
TABELA 5: RESULTADOS DAS REGRESSÕES LINEARES MÚLTIPLAS	47

SUMÁRIO

Capítulo 1	9
1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS	11
1.2 CONTRIBUIÇÕES	12
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
Capítulo 2	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 A POLÍTICA NAS ORGANIZAÇÕES	14
2.1.1 Percepções de Política na Organização	16
2.1.2 A política como estressor positivo	20
2.2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO	22
2.2.1 As dimensões do Engajamento no Trabalho	23
2.2.2 Antecedentes do Engajamento no Trabalho	26
2.2.3 Consequências do Engajamento no Trabalho	27
2.3 FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES	28
Capítulo 3	31
3 METODOLOGIA	31
3.1 AMOSTRA E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	31
3.1.1 Aspectos éticos	33
3.2 MEDIDAS	34
3.2.1 Escala de EGT	34
3.2.2 Escala de PPO	36
3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	37
Capítulo 4	38
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	38
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	38
4.2 ANÁLISE DE CLUSTER HIERÁRQUICO (ACH)	39
4.3 ESTATÍSTICA DESCRITIVA	41
4.4 REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA	46
Capítulo 5	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	55
5.2 PESQUISAS FUTURAS	55
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	65
APÊNDICE B – TCLE	67
APÊNDICE C – DENDROGRAMA	68

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2012), o Brasil possui mais de 11 milhões de funcionários públicos nas diferentes esferas de governo. Os fatores que influenciam esta enorme força de trabalho, inserida em diversos contextos políticos, é um importante objeto de estudo na área de comportamento organizacional (FRANK; LEWIS, 2004; BYSTED; JESPERSEN, 2014).

Nas últimas décadas, a busca por eficiência nas instituições públicas tem sido uma pauta recorrente nas propostas ligadas a correntes como Administração Pública Gerencial e Governo Empreendedor (SECCHI, 2009; PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2014). Estes modelos demandam que as organizações atuem de forma similar à iniciativa privada, o que implica em dedicação, propensão para atingir metas e entrega de benefícios perceptíveis pela sociedade (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2014). Esta demanda por funcionários plenamente conectados a seus papéis é um dos motivadores presentes nos estudos do conceito Engajamento no Trabalho (BAKKER; LEITER, 2010). Por outro lado, as instituições são permeadas por táticas políticas envolvendo conflitos, alianças e jogos (MINTZBERG, 1985), aspectos estressores considerados recorrentes e culturalmente disseminados no Brasil (DUARTE, 2006; MANSUR; SOBRAL, 2011), o que implica em efeitos

positivos ou negativos sobre a percepção que os funcionários têm da organização e de seus papéis (KACMAR; CARLSON, 1997).

Estudos anteriores tratam o constructo Engajamento no Trabalho (EGT) como um estado psicológico positivo, onde os profissionais conectam-se a suas atividades laborais através das dimensões vigor, dedicação e absorção (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001; SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006), o que traz consequências positivas como maiores níveis de desempenho e bem-estar (HALBESLEBEN, 2010; RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010). Funcionários engajados possuem características sólidas o suficiente para resistir a estressores, pressões e adversidades do ambiente de trabalho ao mesmo tempo em que continuam focados em suas tarefas (BAKKER; LEITER, 2010; CHRISTIAN; GARZA; SLAUGHTER, 2011).

Estudos seminais consideram a política como uma característica intrínseca das relações organizacionais, onde o uso do poder para influenciar, obter e garantir interesses é inerente à própria existência das instituições (GANDZ; MURRAY, 1980; MINTZBERG, 1985). A maioria aponta que a Percepção de Política na Organização (PPO) traz resultados negativos, levando, por exemplo, a queda de performance, insatisfação no trabalho, frustração e aumento de *turnover* (VIGODA, 2000; KACMAR; CARLSON, 1997; ROSEN; HARRIS; KACMAR, 2009; HUANG; CHUANG, 2003; BEDI; SCHAT, 2013).

Apesar da predominância de resultados indicando a política percebida como um estressor, a adição de outras abordagens amplia as perspectivas de investigação: estudos indicam que no nível individual, o que se apresenta como obstáculo para alguns, pode ser percebido como oportunidade por outros, com

diferentes gradações, o que pode se desdobrar em grupos com comportamentos distintos em uma mesma organização (LU et al., 2014; PERREWÉ; ROSEN; MASLACH, 2012; LEPINE; PODSAKOFF; LEPINE, 2005; LIU et al., 2006).

A maioria dos estudos verifica de um lado os antecedentes do EGT, buscado entender o que torna os funcionários engajados e de outro os resultados positivos que este comportamento traz às instituições (SIMPSON, 2009; BAKKER, 2009; CHRISTIAN; GARZA; SLAUGHTER, 2011), o que suscita novos questionamentos sobre como este constructo se relaciona com outros fatores, em especial um considerado negativo como a PPO, ou ainda as variações de influência possíveis ao se acessar níveis críticos (muito altos ou muito baixos) de engajamento (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011).

As conceituações e pesquisas anteriormente citadas oportunizam direcionar este trabalho rumo à interação entre os conceitos de engajamento e política, abordando a dualidade das percepções de política (obstáculo versus oportunidade) sob o efeito de diferentes níveis de engajamento, em um panorama como o do serviço público brasileiro, inserido em um contexto cultural considerado altamente afetado pelos comportamentos políticos (MANSUR; SOBRAL, 2011; DUARTE, 2006; BARBOSA, 1992).

1.1 OBJETIVOS

Face às lacunas anteriormente apresentadas, o objetivo proposto é **verificar as relações entre Engajamento no Trabalho e Percepção de Política na Organização, em uma instituição pública de ensino**. Como objetivo específico

propõe-se identificar a existência de agrupamentos com diferentes níveis de engajamento, para verificar tais relações.

1.2 CONTRIBUIÇÕES

O desdobramento deste trabalho com sua contribuição para o entendimento dos efeitos do EGT frente à PPO nas instituições públicas, configura um avanço teórico ao considerar diferentes níveis de interação entre comportamentos positivos e estressores (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011; LIU et al., 2006), especificamente em contextos altamente afetados pela política (BARBOSA, 1992). No corpo deste trabalho será possível notar uma quebra no paradigma de que a percepção de política é necessariamente um obstáculo pelos funcionários (BEDI; SCHAT, 2013).

Com as evidências empíricas obtidas sobre os dois conceitos, espera-se subsidiar novas propostas de pesquisas vinculadas a comportamento organizacional e gestão pública com aproximações menos linearmente generalizadas que os tradicionais estudos organizacionais (LOPES; CUNHA; REGO, 2011).

Outra contribuição está em analisar política organizacional no contexto público brasileiro, onde o assunto além de ainda ser considerado tabu (MIRANDA, 2009; MANSUR; SOBRAL, 2011), é carente de análises quantitativas, já que a maioria das investigações nesta área ocorreu na Europa e Estados Unidos (BEDI; SCHAT, 2013; RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010).

As relações aqui analisadas podem contribuir com gestores públicos ao fornecer insumos para a criação de estratégias de redesenho de políticas de gestão de pessoas que possibilitem, ao mesmo tempo, considerar a presença adjacente da política (FERRIS et al., 2007; MINTZBERG, 1985), as diferenças entre grupos intra-organizacionais (BOWEN; ASTROFF, 2004), e o robusto conjunto de fatores positivos do EGT (SCHAUFELI, 2012), tão necessários no fomento de um serviço público mais engajado e produtivo (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2014).

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Introduzido o tema e o objetivo da pesquisa, o segundo capítulo traz o referencial teórico, onde as principais abordagens são: a política como um fator intrínseco das organizações; as resultantes negativas da PPO; o conceito de estressor positivo e a caracterização do EGT como um comportamento composto de fatores que permitem enfrentar as adversidades do ambiente de trabalho.

No terceiro capítulo, além das opções metodológicas, serão esclarecidos aspectos éticos utilizados na coleta de dados; a caracterização das escalas de mensuração e as ligações entre as técnicas estatísticas escolhidas e o objetivo da pesquisa.

O quarto capítulo trata da análise dos dados coletados, onde pode-se destacar a caracterização de agrupamentos com três níveis de EGT (baixo, médio e alto) nos quais se averiguou o comportamento das dimensões vigor, dedicação e absorção frente à PPO, o que irá subsidiar o capítulo final com as considerações sobre a importância dos fatores do engajamento na busca de eficiência em ambientes fortemente permeados pela política.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A POLÍTICA NAS ORGANIZAÇÕES

Neste estudo, o termo *política* difere da conotação ligada aos meios utilizados pelos políticos públicos para atingir seus resultados. Trata-se aqui de um componente do dia-a-dia organizacional referente a ações, geralmente não validadas formalmente, direcionadas a interesses próprios e que muitas vezes não consideram o bem-estar dos outros ou da organização (KACMAR; BARON, 1999).

As organizações podem ser observadas como estruturas políticas, onde diversos procedimentos decisórios, definições de metas e estratégias são elaborados a partir de processos de barganha (MAYES; ALLEN, 1977). Esta característica está vinculada a um antagonismo: ao mesmo tempo em que a política é reconhecida como inerente às organizações e necessária aos líderes de sucesso, entende-se que é um comportamento contraprodutivo, prejudicial às relações, e contrário às normas formalmente aceitas (BEDI; SCHAT, 2013; GANDZ; MURRAY, 1980; MINTZBERG, 1985).

Sob o prisma de Mintzberg (1985), a presença da política nas organizações ganha corpo quando os sistemas de influência considerados legítimos (autoridade, ideologia e conhecimento) estão ausentes. Suas disfunções estão ligadas a ações que ocorrem em detrimento das necessidades do organismo como um todo, ou seja,

com foco em interesses locais restritos, o que, além de oneroso, pode sustentar configurações ultrapassadas de poder.

A multiplicidade de interesses, natural nas relações humanas, dá origem à política e alguns de seus fatores intrínsecos: conflitos, arranjos, alianças e negociações (MINTZBERG, 1985). As estratégias informais articuladas nos bastidores podem resultar tanto em ganhos para a organização como na conquista de benefícios pessoais específicos e poder (PFEFFER, 1992; POON, 2003).

A presença da política como um sistema de influência e poder inerente aos diversos tipos de instituição tem sido investigada sob a ótica da percepção disfuncional que os funcionários têm do fenômeno e seus impactos negativos nas organizações (DRORY, 1993; KACMAR; FERRIS, 1991; MILLER; RUTHERFORD; KOLODINSKY, 2008). No contexto público brasileiro, esta presença e seus efeitos parecem ser conhecidos e praticados em todos os níveis das organizações já que os valores culturais do país em muitos casos fortalecem a posição dos indivíduos a partir da política ao mesmo tempo em que possivelmente minimizam seus efeitos negativos (MANSUR; SOBRAL, 2011; CHU; WOOD JR, 2008; DUARTE, 2006).

Algumas linhas de investigação tratam da dimensão positiva da política (PARKER; DIPBOYE; JACKSON, 1995; FERRIS et al., 2007; MCALLISTER et al., 2015), ou seja, os indivíduos envolvidos neste tipo de atividade têm objetivos coincidentes com a organização e não agem sempre em benefício próprio. Treadway et al. (2004) identificaram que gestores com competências políticas desenvolvem fortes redes de relacionamento e proporcionam aumento de recursos para suas equipes. Da mesma forma, funcionários envolvidos em atividades políticas institucionalmente sancionadas podem trazer vantagens tanto aos grupos com que se relacionam como à organização como um todo (FEDOR et al., 2008). No caso de

organizações brasileiras, estas atividades podem ser sancionadas socialmente, em função de traços culturais, possibilitando praticá-las mesmo que o resultado seja positivo para os profissionais e negativo para o país (CHU; WOOD JR, 2008).

2.1.1 Percepções de Política na Organização

O desafio em captar a percepção do comportamento político nas organizações está ligado à ambiguidade, subjetividade e controvérsia do assunto (DRORY; ROMM, 1990; MILLER; RUTHERFORD; KOLODINSKY, 2008). Dependendo das experiências prévias de cada observador, metas pessoais de carreira, grupo do qual faz parte e até mesmo do gênero, um mesmo comportamento pode ser considerado político ou não (FERRIS et al., 1996a; KACMAR et al., 1999; KACMAR et al., 2011). O estudo da PPO parte da premissa de que aspectos atitudinais no local de trabalho são influenciados por percepções da realidade e não necessariamente da realidade por si só (KACMAR; CARLSON, 1997; BARGAL, 2006).

A perspectiva negativa da política é amplamente disseminada, em especial sob o ponto de vista dos funcionários, que frequentemente a percebem como um aspecto sectário e disfuncional no ambiente de trabalho, capaz de impactar a eficiência das equipes (BEDI; SCHAT, 2013; CHANG; ROSE; LEVY, 2009; KACMAR; BARON, 1999). Diversas definições da política sob o ponto de vista disfuncional foram cunhadas por muitos autores nos últimos 50 anos, suas

perspectivas ilustram a forma como o fenômeno é percebido. O quadro 1 aponta de forma sintética algumas destas contribuições:

Autores	Definição
March (1962)	Tomada de decisões e definições de objetivos através de processos de barganha.
Mayes e Allen (1977)	Uso de táticas de influência para atingir objetivos não sancionados pela organização, ou uso de meios não sancionados para chegar a fins legítimos.
Mintzberg (1985)	Sistema de influência sectário, oneroso, tecnicamente ilegítimo que ocorre em detrimento das necessidades da organização na busca de interesses restritos.
Drory e Romm (1990)	Atitudes em benefício próprio, busca de atendimento de metas independentemente dos meios utilizados; uso de meios informais de influência para resolver demandas situacionais.
Pfeffer (1992)	Atividades direcionadas à aquisição, exercício ou uso do poder na organização para atingir resultados específicos.
Cropanzano et al. (1995)	Tentar influenciar os que detêm meios para promover ou proteger interesses próprios. Buscar recompensas, dentro da organização, através da influência social.
Kacmar e Carlson (1997); Ferris et al. (2007)	Atividade não sancionada, de auto interesse, geradora de conflitos e prejudicial à organização.

Quadro 1: Definições de comportamentos políticos sob o ponto de vista disfuncional.
Fonte: Elaborado pelo autor a partir da revisão teórica.

Com base no conjunto de contribuições listadas acima, este estudo aborda a PPO sob a seguinte definição: percepção de ações, que buscam poder e influência através dos bastidores, cujo resultado trará benefício próprio ou para um grupo e que, sob o aspecto social e organizacional, são ilegítimas principalmente por não considerar as consequências negativas para as outras partes.

O comportamento político é enfatizado quando a gestão se abstém de regulamentar procedimentos, ou há incerteza sobre o assunto, o que leva as

peessoas a táticas próprias, ou seja, a ausência de regras conduz ao desenvolvimento de mecanismos para lidar com demandas circunstanciais (DRORY; ROMM, 1990). Por outro lado, organizações com graus elevados de transparência na definição de papéis proporcionam aos funcionários uma visão mais clara de seu ambiente, o que reduz os níveis de percepção de política (ANDREWS; KACMAR, 2001; YANG, 2009).

A busca por posições hierárquicas impulsiona atitudes capazes de possibilitar uma aproximação aos centros de poder e controle, onde ocorrem os processos de tomada de decisão, normalmente suscetíveis à influência política (ATINC et al., 2010; DRORY; ROMM, 1990; CROPANZANO et al., 1995). Sob a ótica disfuncional, tem-se a percepção de que a dimensão política é um fenômeno existente nos níveis gerenciais ou fortemente associado àqueles que buscam galgar posições nesta direção, independente dos meios utilizados (DRORY, 1993; CHANG; ROSEN; LEVY, 2009). Quando os funcionários interpretam este movimento em busca ascensão organizacional, a tendência predominante é associá-lo pejorativamente a um comportamento de bastidor executado a partir manobras ilegítimas (HOCHWARTER et al., 2003; ATINC et al., 2010).

Estudos meta-analíticos demonstraram que a PPO tem relações fortes e positivas com o aumento de tensão psicológica no trabalho, o que está diretamente associado à queda de desempenho e aumento de *turnover* (BEDI; SCHAT, 2013; CHANG; ROSEN; LEVY, 2009; HUANG; CHUANG, 2003).

O aprofundamento na análise dos processos intrapessoais dos efeitos da PPO apontou uma forte relação negativa com satisfação no trabalho e comprometimento afetivo, impactando desta forma restritivamente no desempenho de tarefas e na dedicação dos funcionários (MILLER; RUTHERFORD;

KOLODINSKY, 2008; CHANG; ROSEN; LEVY, 2009; MANSUR, SOBRAL, 2011). Outros efeitos relevantes identificados foram queda da moral, aumento da ansiedade e *stress*, fatores contraproducentes que evidentemente comprometem o resultado das organizações (CHANG; ROSEN; LEVY, 2009; FERRIS et al., 1996b).

Entretanto, no Brasil há historicamente uma concordância tácita sobre as manobras políticas muitas vezes enraizadas nas organizações burocráticas e no consciente coletivo através da figura do *jeitinho brasileiro*, um fenômeno que envolve permissividade, troca de favores e doses *brandas* de corrupção, desta forma tem-se uma circunstância onde, mesmo com uma percepção veemente da política, seus efeitos podem não gerar necessariamente relações e resultados negativos de forma tão generalizada (BARBOSA, 1992; DUARTE, 2006).

No contexto geral, a amplitude dos efeitos negativos da PPO pode ser exemplificada a partir do estudo realizado por BEDI e SCHAT (2013) em que a partir de dados de 118 amostras independentes, num total de 44.560 participantes, verificaram-se as seguintes consequências atitudinais negativamente relacionadas à percepção de política: justiça interpessoal, justiça processual, suporte organizacional, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, envolvimento com o trabalho e, finalmente, desempenho no trabalho. O estudo confirmou ainda o relacionamento positivo com os aspectos da saúde psicológica *stress* e *burnout*. No Brasil, Mansur e Sobral (2011), em uma pesquisa realizada em três empresas privadas, identificaram associações positivas com comportamentos negligentes e intenção de saída da organização.

As pesquisas empíricas acumuladas proporcionam evidências de que vários comportamentos produtivos se relacionam negativamente com as percepções de política organizacional (MILLER; RUTHERFORD; KOLODINSKY, 2008; BEDI;

SCHAT, 2013), entretanto mesmo em menor número, investigações recentes indicam interações tanto positivas como negativas como no caso de EGT e PPO (KANE-FRIEDER; HOCHWARTER; FERRIS, 2014). Outros resultados revalidam as fortes relações com conceitos como *burnout*, conflito e tensão, que por sua vez também afetam comportamentos e indicadores positivos, ou seja, os efeitos têm amplo aspecto, já que também se manifestam indiretamente. A Figura1 sintetiza algumas das principais relações entre PPO e vários constructos organizacionais:

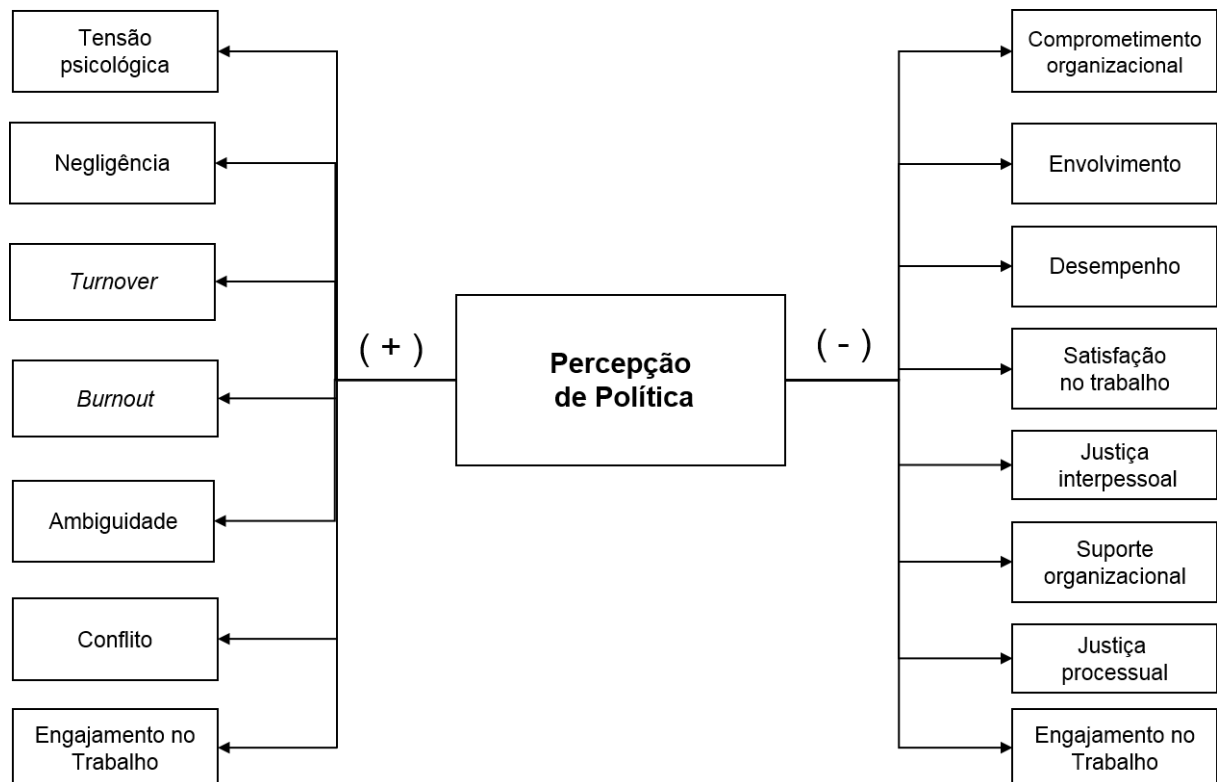


Figura 1: Síntese dos principais efeitos da Percepção de Política nas Organizações.
Fonte: Elaborado pelo autor a partir do referencial teórico.

2.1.2 A política como estressor positivo

Apesar de predominantes nas pesquisas, os resultados negativos anteriormente citados não são um consenso. Estudos têm demonstrado que no nível

individual funcionários reagem emocionalmente a eventos no ambiente de trabalho o que pode levar alguns a responder a PPO como uma oportunidade. Estas emoções podem refletir positivamente no aspecto mental, psicológico e físico, fomentando ações estratégicas em benefício da carreira ou mecanismos de defesa (LIU et al., 2006). No nível de grupo, estas emoções em relação à PPO podem reforçar a identidade coletiva e facilitar a formação de coalisões. Sob esta perspectiva, considerar o comportamento político necessariamente prejudicial pode parecer um obstáculo ao progresso da carreira, o que pode explicar a ocorrência de indivíduos que não consideram o fenômeno como disfuncional e, em decorrência, investem em atitudes produtivas (LIU et al., 2006).

Sob o aspecto cognitivo, os indivíduos podem considerar a PPO como uma exigência desafiante de sua organização, desenvolvendo uma relação positiva entre esta percepção, aumento de desempenho e motivação (LEPINE; PODSAKOFF; LEPINE, 2005). Funcionários que sentem um alto grau de entendimento e controle sobre o processo político são suscetíveis a ver a política como uma oportunidade de crescimento, esta característica encontra-se presente em outros estressores provenientes do ambiente de trabalho como a ambiguidade e a insegurança (PERREWÉ; ROSEN; MASLACH, 2012; LU et al., 2014).

Este tipo de reação às adversidades é abordado pela psicologia como estresse positivo (ou eustresse), onde o indivíduo passa por uma ativação e é impelido a adaptar-se a uma situação interpretada como desafio, gerando como resultantes ânimo, vigor, produtividade e criatividade (SIMMONS; NELSON, 2007; LUTHANS, 2002; PERREWÉ; ROSEN; MASLACH, 2012).

2.2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

O conceito EGT é relativamente novo nas pesquisas organizacionais (BAKKER et al., 2008; TORRENT et al., 2012) e possui uma abordagem identificada no campo do Comportamento Organizacional Positivo, onde ao invés de priorizar a reparação de traços negativos, os aspectos edificantes e positivos da personalidade humana são destacados, buscando-se assim a manutenção de um funcionamento ótimo do indivíduo e por consequência um gerenciamento organizacional sob este prisma (LUTHANS, 2002).

A concepção de engajamento, inicialmente criada por Kahn (1990), envolve um comportamento em que a energia pessoal é canalizada física, cognitiva e emocionalmente para o trabalho. O autor enfatiza também que as pessoas engajadas se identificam com suas atividades e com os outros ao redor, o que resulta em um nível de conexão capaz de produzir desenvolvimento pessoal e organizacional (KAHN, 1990). É importante destacar que a visão do autor aponta para uma conexão psicológica com o desenvolvimento das tarefas de trabalho e não especificamente com a organização.

O conceito já foi considerado antípoda do *burnout*, um conceito caracterizado pela combinação de exaustão (baixa ativação), desumanização (baixa identificação) e reduzida eficácia profissional, inclusive com a proposta de identificá-lo a partir de baixos escores destes itens (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001). Porém estudos mais recentes demonstraram empiricamente que o engajamento, mesmo se tratando de uma antítese positiva ao *burnout*, é um estado psicológico autônomo com preditores, operacionalização e consequências diferentes (SCHAUFELI;

BAKKER, 2004; GONZÁLEZ-ROMÁ, 2006; SIMPSOM, 2009; DEMEROUTI; MOSTERT; BAKKER, 2010).

Além da presença psicológica discutida anteriormente, Rothbard (2001) acrescenta mais dois componentes críticos ao conceito: Atenção e absorção. Atenção refere-se a uma disponibilidade cognitiva aliada ao tempo dedicado a tratar de um papel a que se está vinculado, enquanto que absorção significa estar intensamente envolvido neste propósito, de maneira focada.

O presente estudo adota as compreensões mais recentes sobre engajamento: um estado psicológico positivo, ligado ao mundo laboral (BAKKER et al., 2008), persistente no tempo (LLORENS et al., 2007), de cunho motivacional e social (SCHAUFELI, 2012; TORRENT et al., 2012), qualificado a partir de três dimensões: vigor, dedicação e absorção (SCHAUFELI et al., 2002; BAKKER et al., 2008). Nestes termos, o EGT representa uma comunhão de energias físicas, emocionais e cognitivas empenhadas pelo indivíduo, de forma duradoura, em seu papel laboral (RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010; CHRISTIAN; GARZA; SLAUGHTER, 2011).

2.2.1 As dimensões do Engajamento no Trabalho

O setor público, cenário deste estudo, difere do privado por ter menos flexibilidade em fornecer incentivos materiais para extrair resultados superiores dos servidores (ex.: bônus ou comissões) o que conduz a caminhos ligados a comportamento e motivação (BYSTED; JESPERSEN, 2014). Percebe-se que neste segmento os motivos são mais intrínsecos, ligados à significação e oportunidades e em especial a um orgulho e senso de utilidade a respeito da atividade exercida (FRANK; LEWIS, 2002). Em instituições públicas, a vontade de investir esforço nas

tarefas e o prazer no trabalho podem sinalizar para a gestão (e colegas) uma postura engajada e inovadora, possibilitando a obtenção posições hierárquicas (BYSTED, JESPERSEN, 2014; FRANK; LEWIS, 2002). Estas particularidades apontam a importância dos fatores energéticos, emocionais e cognitivos na busca de performance dos servidores públicos, fatores aqui conceituados como as dimensões do EGT.

A conceituação acadêmica das três dimensões do EGT (SCHAUFELI, 2012) demonstra que seu arcabouço contém um comportamento energético (vigor), um emocional (dedicação), e um componente cognitivo (absorção). Esta estrutura consistente permite identificá-lo como um constructo distinto e evitar a simples comparação com outras concepções como o Comprometimento Organizacional (SCHAUFELI, 2012).

A dimensão vigor é caracterizada por elevados níveis de energia mental, forte resiliência durante o trabalho e uma persistente vontade de investir esforço nas tarefas, mesmo em situações adversas, o que permite ao indivíduo lidar com problemas, superar obstáculos ou resistir à pressão cotidiana (SCHAUFELI, et al., 2002; BAKKER et al., 2008; SCHAUFELI, 2012). Esta é uma característica que permite a solidez do EGT e sua persistência ao longo do tempo, bem como propicia terreno favorável para as outras duas dimensões (SCHAUFELI, et al., 2002; BAKKER et al., 2008; DEMEROUTI; MOSTERT; BAKKER, 2010).

Dedicação se refere a estar fortemente envolvido em sua tarefa, experimentando assim uma sensação de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio (SCHAUFELI et al., 2002; BAKKER et al., 2008). Na construção do conceito, preferiu-se não utilizar o termo envolvimento, pois conceitualmente dedicação está um passo à frente quanto aos níveis usuais de identificação com o

trabalho, além de qualitativamente envolver não só aspectos cognitivos, mas também afetivos (SCHAUFELI, et al., 2002; BAKKER et al., 2008).

Por fim, absorção é caracterizada por um estado em se está totalmente concentrado e prazerosamente absorto em seu trabalho (SCHAUFELI et al., 2002; BAKKER et al., 2008). Nesta condição, o grau de absorção faz com que o indivíduo experimente a sensação de que o tempo passa depressa, de forma fluida, e não consiga facilmente desligar-se do trabalho (SCHAUFELI et al., 2002; SCHAUFELI, 2012). Esta definição pode suscitar, à primeira vista, semelhanças entre *workaholics* e funcionários engajados, porém a motivação subjacente tem diferenças fundamentais: Os *workaholics*, na busca de autoestima e aprovação social, atuam de forma compulsiva, enquanto que os engajados trabalham intensamente porque para eles o trabalho é desafiador, divertido e a concentração não é um esforço, mas um prazer (BAKKER, 2009; VAN BEEK, et al., 2012).

O engajamento no trabalho está além de uma atitude, pois envolve graus de atenção e absorção com foco no desempenho de funções, nele não se afere, por exemplo, comportamentos voluntários e informais, neste caso o vínculo não é especificamente com a organização, mas com a tarefa (ROTHBARD, 2001; SAKS, 2006).

Ainda quando à robustez do conceito, conforme descrevem Seppälä et al. (2009), em função de não estar focado em um momento ou fato específico, o que significa ser constante no tempo e generalizado, o engajamento no trabalho é considerado mais estável que as emoções relacionadas ao trabalho (ex.: entusiasmo e contentamento).

Todas as características descritas anteriormente permitem inferir que por sua natureza, profissionais engajados possuem emoções positivas, energia e recursos pessoais suficientes para enfrentar a tensão e o estresse do dia-a-dia, o que os permite encarar como desafio o que costumeiramente é considerado um obstáculo (BAKKER; DEMEROUTI, 2008; CRAWFORD; LEPINE; RICH, 2010).

2.2.2 Antecedentes do Engajamento no Trabalho

Diante dos resultados altamente positivos decorrentes do engajamento no trabalho, muitas das pesquisas desenvolvidas envidam esforços em entender como os funcionários se tornam engajados (BAKKER, 2009; SIMPSOM, 2009; KANE-FRIEDER; HOCHWARTER; FERRIS, 2014). Os preditores identificados nas últimas décadas envolvem fatores individuais como significância e proatividade (KAHN, 1990; BAKKER; TIMS; DERKS, 2012), fatores com maior abstração como confiança e consciência (O. UGWU; ONYISHI; CHRISTIAN; GARZA; SLAUGHTER, 2011), ou ainda fatores ligados aos recursos disponibilizados pela organização (SALANOVA; AGUT; PEIRO, 2005; VAN DEN BROECK et al., 2012).

Nas últimas décadas, diversas abordagens sobre os antecedentes do engajamento forneceram várias inter-relações e contribuições para a rede nomológica do constructo, algumas apresentam sobreposições quando a recursos laborais ou recursos pessoais, o que reforça a capacidade de lidar com o trabalho característica dos engajados (SCHAUFELI; BAKKER, 2004; CHRISTIAN; GARZA; SLAUGHTER, 2011).

2.2.3 Consequências do Engajamento no Trabalho

A evidente importância do EGT deve-se a suas possíveis consequências estarem ligadas a atitudes positivas relacionadas ao trabalho, ao bem-estar e ao aumento de desempenho (SALANOVA; AGUT; PEIRO, 2005; CHRISTIAN; GARZA; SLAUGHTER, 2011). A pesquisa de Harter, Schmidt e Hayes (2002), sugere que trabalhadores engajados proporcionam vantagem competitiva para as organizações na medida em que o comportamento está positivamente relacionado à satisfação, fidelização dos clientes, e ao aumento de produtividade.

Outras implicações importantes do engajamento estão ligadas ao alto nível de comprometimento, satisfação no trabalho e forte motivação para aprender (RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010; HALBESLEBEN, 2010). O fato de estes funcionários serem capazes, dispostos e experimentarem emoções positivas (BAKKER, 2009), resulta em uma qualidade de serviço superior, comportamento de trabalho inovador e uma maior assertividade (DEMEROUTI; CROPANZANO, 2010; RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010). A criatividade e a disposição para desenvolver tarefas além dos papéis estabelecidos são outros componentes notados como resultantes do engajamento no trabalho (BAKKER; DEMEROUTI, 2008), e que por seus mecanismos intrínsecos de motivação podem ser explorados na busca de eficiência no serviço público (BYSTED; JESPERSEN, 2014; PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2014; FRANK; LEWIS, 2002).

Diante das características do conceito, pesquisas recentes têm identificado que funcionários altamente engajados avaliam estressores como desafios. Em um estudo multiamostrado realizado nos Estados Unidos constatou-se acréscimo na

intensidade do trabalho decorrente de uma associação positiva entre engajamento e percepção de política (KANE-FRIEDER; HOCHWARTER; FERRIS, 2014). Outro estudo de 2014 apontou altos níveis de engajamento positivamente associados a indicadores de alta insegurança no trabalho, o que levou os funcionários a moldar as características de seus trabalhos e melhorar seus resultados (LU et al., 2014). Estes exemplos permitem uma abordagem do EGT, em consonância com as linhas de estudo que identificam estressores desafiadores positivamente associados a resultantes produtivas (CRAWFORD et al., 2010; HOCHWARTER et al., 2010; PERREWÉ; ROSEN; MASLACH, 2012).

2.3 FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

A teoria revisada neste capítulo apresentou primeiramente as teorias mais recorrentes sobre os dois conceitos investigados: fatores produtivos positivamente ligados ao EGT e negativamente à PPO e posteriormente tratou de outras abordagens e estudos recentes que permitem investigar pontos de inversão nestas relações. Lopes, Cunha e Rego (2011), demonstraram empiricamente que o positivo e o negativo podem gerar uma combinação de complexidade muito menos linear e generalizada que as tradicionais pesquisas organizacionais. Diante disso, este estudo adota a abordagem por aglomerados defendida nas teorias apresentada em estudos como os de Bowen e Ostroff (2004) e Nishii e Wright (2007) que tratam da importância do reconhecimento de diferentes climas intra-organizacionais em grupos de funcionários com percepções similares sobre a organização.

No teste de hipóteses, serão utilizadas as dimensões do EGT e não seu escore total. Esta prática permite um maior aprofundamento sobre a relação entre os fatores estruturantes do conceito e a variável dependente (PPO), evitando-se assim perda de informação (SEPPÄLÄ et al., 2009).

A primeira hipótese adota a perspectiva do comportamento organizacional positivo, onde o foco são os valores positivos e não a tradicional abordagem no negativo/problemático (LUTHANS, 2002), e trata da percepção geralmente negativa sobre os comportamentos políticos (PERREWÉ; ROSEN; MASLACH, 2012). Admite-se que funcionários engajados têm atributos suficientes para concentrar esforços em suas atividades e reduzir o efeito das adversidades (SCHAUFELI, 2012; RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010), permitindo assim propor uma associação negativa entre EGT e PPO, desta forma, do aumento das características do engajamento seria possível prever queda na percepção de política.

H₁: *As dimensões vigor, dedicação e absorção estão negativamente relacionadas à PPO em um grupo com baixo escore de EGT.*

A próxima hipótese considera que, de acordo com a experiência e características de cada indivíduo, a política pode ser encarada como um estressor desafio ou estressor obstáculo (PERREWÉ; ROSEN; MASLACH, 2012). Assim H₂ propõe uma gradação em relação a H₁:

H₂: *No grupo com escore intermediário de EGT, a relação negativa entre as dimensões vigor, dedicação, absorção e PPO tem menor magnitude em relação ao grupo de baixo escore de EGT.*

Por fim, funcionários altamente engajados em seus trabalhos dispõem de condições energéticas, cognitivas e emocionais sólidas o suficiente para mantê-los focados e com alto nível de desempenho (BAKKER; DEMEROUTI, 2008; CHRISTIAN; GARZA; SLAUGHTER, 2011). Estes funcionários investem-se completamente nas tarefas e possivelmente percebem a política como uma oportunidade, o que se pode traduzir em uma interrupção na relação negativa entre EGT e PPO (CRAWFORD; LEPINE; RICH, 2010; KANE-FRIEDER; HOCHWARTER; FERRIS, 2014).

H₃: *As dimensões vigor, dedicação e absorção não estão negativamente relacionadas à PPO no grupo com escore elevado de EGT.*

Um exemplo análogo de teste gradativo de hipóteses envolvendo engajamento, é o resultado encontrado por Lu et al. (2014) onde, para níveis crescentes de insegurança no trabalho (baixo, médio e alto), identificou-se níveis crescentes de EGT.

Elencadas as hipóteses da pesquisa, no próximo capítulo será descrita a metodologia utilizada no levantamento e análise dos dados.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Este estudo possui natureza descritiva e propõe uma abordagem quantitativa com corte transversal para o teste das hipóteses. Este método busca levantar dados numéricos para examinar, a partir de teorias estabelecidas, as possíveis relações entre as variáveis da pesquisa (CRESWELL, 2010). Os dados deste estudo são classificados como subjetivos, pois tratam de percepções e atributos que mesmo após o tratamento agregado mantêm esta característica (HAIR et al., 2005). As informações foram coletadas em uma *survey* eletrônica cujos procedimentos serão descritos a seguir.

3.1 AMOSTRA E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Utilizaram-se dados primários obtidos a partir de uma amostragem não probabilística selecionada por conveniência, optada em função da acessibilidade aos entrevistados, rapidez e baixos custos (HAIR et al., 2005). A amostra é representada por servidores públicos do Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) distribuídos entre a Reitoria e os 21 *campi* localizados no Estado do Espírito Santo, estes servidores atuam na carreira administrativa e na docência. O Ifes é uma instituição pública

federal de ensino que oferta cursos técnicos e de formação inicial e continuada, superiores de graduação e pós-graduação *lato e stricto sensu*. Esta instituição foi criada mediante a integração de quatro autarquias e vem passando por processo de expansão ao longo de seus oito anos de existência, resultando na quantidade atual de unidades (BRASIL, 2016).

Para a coleta de dados foi encaminhado para o e-mail institucional dos 2475 servidores do Ifes um *link* para um questionário eletrônico fechado estruturado com 19 assertivas (APÊNDICE A). Foram obtidas 866 respostas, sendo que destas 847 eram válidas, o que representa uma taxa de resposta de 31 % e atende ao tamanho amostral mínimo exigido de pelo menos 5 a 10 respondentes por questão (HAIR et al., 2005).

Na coleta de dados optou-se por não identificar os sujeitos e não levantar informações relativas ao *campus*, setor ou cargo de atuação. Além dos princípios éticos, esta escolha fundamenta-se na necessidade de proteger o experimento de respostas tendenciosas a padrões socialmente desejáveis (HAIR et al., 2005), em especial devido às questões relacionadas à política, consideradas mais delicadas para os respondentes (MIRANDA, 2009). Espera-se que, ao perceber claramente o anonimato, os entrevistados sintam-se mais à vontade para participar, possivelmente propiciando à pesquisa respostas mais imparciais e um número maior de dados coletados. Os dados demográficos coletados foram: gênero, formação acadêmica, tempo de serviço e carreira (técnico-administrativo e docente).

Antes da aplicação do questionário definitivo, foi realizado um pré-teste com 36 servidores de seis diferentes *campi*, provenientes de diversas áreas de atuação, com o intuito de verificar o entendimento das afirmativas do questionário. O tempo de resposta foi em média 6 minutos. Os entrevistados apresentaram muito poucas

dúvidas e fizeram pequenas sugestões sobre o *layout*. Com isto, o pré-teste demonstrou a adequação do instrumento à proposta do estudo.

3.1.1 Aspectos éticos

O instrumento de coleta foi analisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Ifes (CEP/Ifes) onde foi avaliado se os interesses dos participantes da pesquisa foram respeitados em sua integridade e dignidade, verificando assim se a pesquisa propõe um desenvolvimento dentro de padrões éticos científicos (BRASIL, 2016). O CEP/Ifes é registrado na Comissão Nacional de Ética em Pesquisa do Ministério da Saúde (CONEP/CNS/MS). Este estudo encontra-se cadastrado no CONEP sob o CAAE (Certificado de Apresentação de Apreciação Ética) número 47091015.1.0000.5072 (BRASIL, 2015).

Ao iniciar o preenchimento das respostas do questionário, os participantes tiveram acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), onde de forma clara e objetiva o respondente foi informado sobre caráter voluntário e anônimo de sua participação, bem como dos possíveis riscos envolvidos (APÊNDICE B). Em função disto, caso concordasse com o TCLE, o participante deveria assinalar esta decisão em campo próprio no questionário (APÊNDICE A). Dezenove respondentes, apesar de completarem as respostas, não assinalaram tal campo, motivo pelo qual estes dados foram excluídos da análise.

3.2 MEDIDAS

O questionário eletrônico auto informe contém 15 itens provenientes de duas escalas de mensuração validadas cientificamente e 4 perguntas demográficas. Para capturar a Percepção de Política na Organização empregou-se a escala de seis itens de Hochwarter et al. (2003) e para o constructo Engajamento no Trabalho a medida utilizada foi a escala de 9 itens de Schaufeli, Bakker e Salanova (2006). As escalas serão detalhadas a seguir.

3.2.1 Escala de EGT

Utilizou-se a versão curta da Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) que mede as três dimensões do engajamento no trabalho: vigor, dedicação e absorção. Trata-se de uma escala de sete pontos variando de 1 (“Nunca/Nenhuma vez”) a 7 (“Sempre/todos os dias”). A versão para português do Brasil foi traduzida e adaptada pelo GEPEB - Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Estresse e Burnout (AGNST; BENEVIÉS-PEREIRA; PORTO-MARTINS, 2009).

Optou-se por não utilizar a escala original de 17 itens (UWES-17) por dois motivos: Uma validação realizada por Seppälä et al. (2009) com 5 diferentes estudos (N=9404) com profissões diversas identificou uma estrutura mais consistente na versão de 9 itens. O segundo motivo segue a sugestão dos criadores da escala que defendem o uso de um instrumento com menos itens para evitar a probabilidade de atritos ou desinteresse ao responder muitas questões, devido ao escasso tempo dos entrevistados (SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006). Os mesmos estudos

apresentam tanto a possibilidade do uso do modelo de 3 fatores como do escore total dos nove itens como um indicador geral EGT. O quadro 3 elenca os itens da escala, a codificação das variáveis observadas de cada uma das três dimensões medidas neste estudo, bem como seus coeficientes de consistência Interna (alfa de Cronbach):

Constructo	Dimensão	Alfa de Cronbach	Itens da Escala
Engajamento no Trabalho (EGT)	VIGOR	0,901	(VI1) Em meu trabalho, sinto-me repleto de energia.
			(VI2) No trabalho, sinto-me com força e vigor.
			(VI3) Estou entusiasmado com meu trabalho.
	DEDICAÇÃO	0,904	(DE1) Meu trabalho me inspira.
			(DE2) Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
			(DE3) Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
	ABSORÇÃO	0,902	(AB1) Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.
			(AB2) Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.
			(AB3) “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.

Quadro 3: Dimensões, α de Cronbach e itens da escala de Engajamento no Trabalho.

Fonte: Schaufeli; Bakker; Salanova (2006), adaptada e traduzida por Agnst, Benevies-Pereira e Porto-Martins (2009).

A variável VIGOR é resultante da média aritmética de VI1, VI2 e VI3. A mesma lógica segue para as variáveis DEDICAÇÃO e ABSORÇÃO. O indicador geral de EGT é obtido pela média aritmética de VIGOR, DEDICAÇÃO e ABSORÇÃO. Conforme previsto pelos autores da escala, o constructo pode ser analisado tanto em sua forma multidimensional, como no formato de fator único (SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006).

3.2.2 Escala de PPO

Para capturar a Percepção de Política na Organização utilizou-se a escala de seis itens de Hochwarter et al. (2003). Os autores desenvolveram o instrumento a partir da síntese de atributos identificados em estudos prévios. A escala adequa-se à proposta deste estudo e já foi utilizada em contextos semelhantes onde os participantes eram professores e funcionários de escolas (JAMES, 2005), funcionários públicos municipais efetivos (BREAUX et al., 2009) ou funcionários de agências governamentais (KACMAR et al., 2011; ROSEN; HARRIS; KACMAR, 2009).

Seguindo o método dos estudos anteriormente citados, utilizou-se um formato de resposta com uma escala de concordância de 5 pontos, variando de 1 (“Discordo totalmente”) a 5 (“Concordo totalmente”). O quadro 4 elenca os itens da escala juntamente com a codificação das variáveis utilizadas na análise estatística:

Constructo	Itens da Escala
Percepção de Política na organização (PPO)	(PPO1) Há muito comportamento em benefício próprio acontecendo.
	(PPO2) As pessoas fazem o que é melhor para si, não o que é melhor para a instituição.
	(PPO3) As pessoas gastam muito tempo explorando aqueles que podem ajudar.
	(PPO4) As pessoas estão trabalhando nos bastidores a fim de garantirem seu espaço.
	(PPO5) Muitos funcionários fazem manobras para se inserir em grupos.
	(PPO6) As pessoas estão apunhalando umas às outras pelas costas para se destacarem.

Quadro 4: Itens da Escala de PPO.

Fonte: Hochwarter et al. (2003).

Adaptado e traduzido pelo autor.

A variável PPO é obtida pela média aritmética dos seis itens da escala. Neste estudo, o questionário para este constructo apresentou um coeficiente de Cronbach de 0,737.

3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção são apresentadas as técnicas de análise de dados utilizadas e suas ligações com os objetivos da pesquisa.

Inicialmente para realizar a análise entre os grupos com diferentes níveis de EGT (baixo, médio e alto) foi necessário identificar em relação à amostra, a existência de grupos com tais características. Para tal optou-se pela Análise de Cluster Hierárquico (ACH) com uso do software SPSS®. A técnica busca identificar objetos com alta homogeneidade interna, bem como alta heterogeneidade externa, gerando assim agrupamentos naturais onde estes objetos apresentam distâncias muito próximas. Nesta etapa, nenhuma das variáveis é considerada dependente ou independente (HAIR et al., 2005).

Diante do proposto, o procedimento adotado foi de abordagem aglomerativa com o uso do método de Ward para calcular os conglomerados. A medida utilizada para calcular das distâncias entre os objetos foi a euclidiana ao quadrado. A opção por estes parâmetros busca identificar grupos os mais equilibrados possíveis dentro de características muito próximas (HAIR et al., 2005).

Visando identificar a magnitude e o tipo de associação entre as dimensões do EGT (VIGOR, DEDICAÇÃO, ABSORÇÃO) e a PPO (variável dependente) foram realizadas regressões lineares múltiplas abrangendo os grupos resultantes da ACH.

Procedeu-se também a análise da estatística descritiva (médias e desvio padrão) dos grupos provenientes da ACH.

Capítulo 4

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Este tópico apresenta o perfil dos servidores que responderam ao questionário de pesquisa. A tabela 1 demonstra a caracterização da amostra.

TABELA 1: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA			
	Característica	Frequência	%
Gênero	1-Feminino	459	54,2%
	2-Masculino	388	45,8%
Escolaridade	1-Ensino Fundamental	2	0,2%
	2-Ensino Médio	22	2,6%
	3-Ensino Superior	305	36,0%
	4-Pós-Graduação	143	16,9%
	5-Mestrado	277	32,7%
	6-Doutorado	98	11,6%
Carreira	1-Técnico-Administrativo	385	45,5%
	2-Docente	462	54,5%
Tempo de Serviço Médio		11,2 anos	
Fonte: Dados da pesquisa.			

Percebe-se que a grande maioria dos respondentes possui ensino superior ou as titulações subsequentes (97,2%), que o gênero predominante foi o feminino (54,2%) e que o tempo de serviço médio acima de 10 anos.

4.2 ANÁLISE DE CLUSTER HIERÁRQUICO (ACH)

Ao analisar percepções dos servidores como um único grupo, geralmente há muito erro associado com o grupo devido à combinação de muita variabilidade (HAIR et al. 2005, p.406). A separação de conglomerados possibilita a redução neste erro. Fizeram parte da análise de cluster as variáveis VIGOR, DEDICAÇÃO, ABSORÇÃO, EGT e PPO. O processamento dos casos apresentou três agrupamentos naturais (Tabela 2 e Apêndice C) possibilitando caracterizar um grupo com média baixa de EGT, um grupo de EGT intermediário e por fim o grupo com uma média elevada de EGT. O intervalo entre as médias reforça a distinção entre os três clusters e atende ao objetivo deste estudo.

TABELA 2: SOLUÇÃO DE AGRUPAMENTO

Clusters	N	EGT			PPO		
		Média	Limite inferior	Limite superior	Média	Limite inferior	Limite superior
1 (EGT baixo)	447	2,43	1,00	4,44	4,35	1,83	5,00
2 (EGT médio)	186	4,00	3,00	5,33	3,72	1,83	5,00
3 (EGT alto)	214	6,26	5,22	7,00	3,72	1,33	4,83

Fonte: Dados da pesquisa.
Elaborada pelo autor.

Os clusters 1 e 3 são muito diferentes (nenhuma sobreposição) enquanto que o cluster 2, de caráter intermediário, tem pontos de semelhança com os outros dois, conforme ilustrado no diagrama de agrupamento com os limites inferiores e superiores dos três casos (Figura 2).

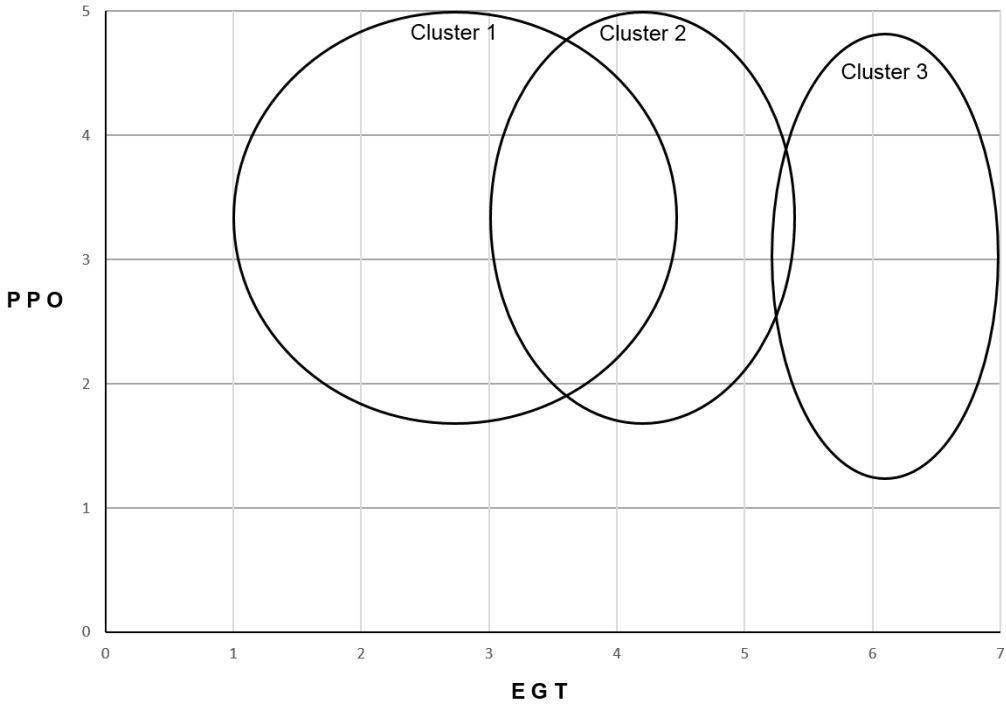


Figura 2: Diagrama de agrupamento

Fonte: Dados da pesquisa

Após a identificação dos grupos através da ACH, foi aplicada uma análise de variância unidirecional (One-way ANOVA) para verificar se as diferenças entre as médias dos grupos são estatisticamente significativas (Tabela 3).

TABELA 3: ANOVA UNIDIRECIONAL

Comparação entre Grupos	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
VIGOR	2040,683	2	1020,342	1895,001	,000
DEDICAÇÃO	2115,225	2	1057,613	1616,591	,000
ABSORÇÃO	2404,662	2	1202,331	1664,002	,000
EGT	2139,975	2	1069,987	5245,802	,000
PPO	82,919	2	41,460	190,378	,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Constatou-se que as diferenças nas médias dos grupos para todas as variáveis utilizadas na conglomeração foram altamente significativas (0,000). Diante

disto, a estatística descritiva e as análises das regressões múltiplas ocorrerão considerando o Cluster 1 (EGT baixo), o Cluster 2 (EGT médio), o Cluster 3 (EGT alto) e a Amostra Total como balizador.

Os resultados distintos obtidos nesta ACH fornecem indicações de uma organização de caráter híbrido, que no caso do Ifes pode ser explicado pela natureza da Instituição, originária da fusão de outras quatro autarquias, provenientes de trajetórias distintas (BRASIL, 2016). Além disto, as novas unidades implantadas nos oito anos de existência do Ifes possivelmente contribuíram para aumentar esta diversidade. Neste panorama a segmentação dos dados se torna relevante para capturar diferentes traços culturais e climas organizacionais (BOWEN; OSTROFF, 2004; NISHII; WRIGHT, 2007).

4.3 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A estatística descritiva (tabela 4) apresenta os desvios-padrão e resultados médios das variáveis observadas e latentes segundo os agrupamentos propostos no estudo. Cada item do questionário foi codificado para uma melhor compreensão, manipulação e interpretação dos dados. As variáveis que representam as dimensões do EGT mantêm o mesmo nome, porém grafadas em letras maiúsculas.

TABELA 4: ESTATÍSTICA DESCRITIVA

		Amostra Total (N=847)		Cluster 1 EGT baixo (N=447)		Cluster 2 EGT médio (N=186)		Cluster 3 EGT alto (N=214)	
Descrição do item da escala		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
VI1	Em meu trabalho, sinto-me repleto de energia.	3,91	1,85	2,62	1,07	4,42	1,51	6,18	0,62
VI2	No trabalho, sinto-me com força e vigor.	3,95	1,86	2,52	1,05	4,91	1,25	6,09	0,62
VI3	Estou entusiasmado com meu trabalho.	3,87	1,90	2,43	1,01	4,65	1,36	6,19	0,62
	VIGOR	3,91	1,72	2,52	0,75	4,66	0,91	6,15	0,47
DE1	Meu trabalho me inspira.	3,88	1,95	2,64	1,13	3,93	1,50	6,43	0,81
DE2	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	3,96	1,89	2,59	1,07	4,54	1,16	6,30	0,96
DE3	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	3,83	1,94	2,48	0,96	4,11	1,34	6,39	0,99
	DEDICAÇÃO	3,89	1,78	2,57	0,77	4,20	0,94	6,37	0,75
AB1	Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.	3,42	2,06	2,18	1,20	3,05	1,28	6,34	0,68
AB2	Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	3,47	2,05	2,17	1,17	3,33	1,41	6,29	0,76
AB3	"Deixo-me levar" pelo meu trabalho.	3,41	2,00	2,23	1,17	3,09	1,41	6,15	0,90
	ABSORÇÃO	3,43	1,89	2,20	0,90	3,16	0,97	6,26	0,61
EGT	ENGAJAMENTO NO TRABALHO	3,74	1,65	2,43	0,49	4,00	0,46	6,26	0,34
PPO1	Há muito comportamento em benefício próprio acontecendo.	4,28	0,88	4,57	0,73	3,88	0,96	4,03	0,89
PPO2	As pessoas fazem o que é melhor para si, não o que é melhor para a instituição.	4,04	0,81	4,23	0,72	3,81	0,87	3,84	0,84
PPO3	As pessoas gastam muito tempo explorando aqueles que podem ajudar.	4,15	0,84	4,48	0,68	3,75	0,87	3,83	0,84
PPO4	As pessoas estão trabalhando nos bastidores a fim de garantirem seu espaço.	4,09	0,75	4,35	0,62	3,78	0,78	3,82	0,79
PPO5	Muitos funcionários fazem manobras para se inserir em grupos.	4,06	0,82	4,32	0,69	3,67	0,88	3,84	0,82
PPO6	As pessoas estão apunhalando umas às outras pelas costas para se destacarem.	3,68	1,00	4,12	0,76	3,42	0,93	2,99	1,01
PPO	PERCEÇÃO DE POLÍTICA NA ORGANIZAÇÃO	4,05	0,56	4,35	0,38	3,72	0,48	3,72	0,60
Tserv	Tempo de Serviço	11,24	7,60	13,76	6,93	10,86	7,28	6,31	6,68

Fonte: Dados da pesquisa.

O cluster 1 (N=447) representa 53% da amostra, podendo-se destacar a variável EGT com uma média (M=2,43) bem abaixo do ponto médio da escala (4) e

abaixo ainda da média amostral ($M=3,74$). No outro extremo, o cluster 3 ($N=214$), com 25% da amostra, apresentou um EGT médio elevado ($M=6,26$), bem próximo do limite superior da escala (7), e um desvio padrão indicando fortemente que neste grupo os dados apresentam homogeneidade quanto a este constructo ($DP=0,34$). Com 22% da amostra, o cluster 2 reúne características representativas de uma posição intermediária ($DP=0,46$ e $M=4,00$).

A diferença entre o desvio-padrão do EGT da amostra total ($DP=1,65$) e dos clusters, todos abaixo de 0,50, aliada à grande diferença de médias, possibilita acessar níveis críticos de engajamento em uma mesma instituição, conforme proposto por Bakker, Albrecht e Leiter (2011), evitando a generalização deste comportamento complexo. Parte da heterogeneidade dos agrupamentos pode ser explicada pela tendência do serviço público para atrair diferentes segmentos de funcionários, motivados por diferentes fatores, muitos deles ligados a indicadores comportamentais (BYSTED; JESPERSEN, 2014; FRANK; LEWIS, 2002). O reflexo disto na organização ocorre, por exemplo, com servidores que consideram novas atividades como um papel extra a ser compensado enquanto outros conectam suas tarefas a um senso de utilidade (BYSTED; JESPERSEN, 2014; FRANK; LEWIS, 2002).

As três dimensões também apresentam médias muito elevadas no cluster 3 e valores abaixo do ponto médio da escala no cluster 1, uma tendência natural já que o EGT é resultante destas 3 variáveis. Entretanto percebe-se que internamente no cluster 3 a variável DEDICAÇÃO tem o maior valor ($M=6,37$), o que se repete no cluster 1 ($M=2,57$). Quanto à amostra total e o cluster 2, a dimensão com maior média foi VIGOR ($M=3,91$; $M=4,66$). De forma geral, no grupo de EGT alto as dimensões cognitivas e emocionais obtiveram médias melhores que o componente

energético. Nos outros grupos e na amostra total, as dimensões de carácter energético e emocional atingiram escores melhores que o fator cognitivo. Destes resultados pode-se sugerir que neste tipo de instituição pública, o fator emocional tem grande peso na construção do engajamento dos servidores. Este achado é consistente com propostas que situam as emoções como base para o desenvolvimento de fatores, intelectuais e psicológicos, necessários para responder às demandas do ambiente (LIU et al., 2006; DOMAGALSKI, 1999).

Ao detalhar as dimensões no cluster 1, tem-se a variável DE1, relacionada à inspiração, com a maior média ($M=2,64$) e a variável AB2, referindo-se ao envolvimento com o trabalho realizado, com a menor média ($M=2,17$). Detalhando-se o cluster 2, a maior média foi da variável VI2 (“No trabalho, sinto-me com força e vigor”) e, assim como no grupo anterior, a menor média foi ligada à absorção, nesse caso AB1, relativa ao orgulho pelo trabalho, com $M=3,05$. No grupo de EGT alto, DE1 (inspiração) foi a melhor média, com $M=6,43$, e VI2 obteve o pior escore. Nos dois primeiros clusters, é possível visualizar um quadro onde servidores percebem fortemente as atitudes em benefício próprio, já que PPO1 obteve a maior média em todos os grupos, e autoavaliam mal os fatores cognitivos referentes ao envolvimento e orgulho com o serviço público.

A amostra total e o cluster 1 apresentaram uma PPO alta ($M=4,05$ e $M=4,35$), considerando-se que o ponto máximo da escala é cinco. Nos grupos EGT médio e EGT alto, a média para este constructo se estabiliza em 3,72, um valor ainda alto em relação ao limite superior mensurado. Os desvios-padrão apurados no conjunto de dados e nos três grupos ($DP=0,56$; $DP=0,38$; $DP=0,48$ e $DP=0,60$) indicam um consenso quanto à percepção de política na organização e reforçam estudos anteriores que a tratam como um fator inerente às instituições (KANE-FRIEDER;

HOCHWARTER; FERRIS, 2014; PARKER; DIPBOYE; JACKSON, 1995; PFEFFER, 1992).

O Cluster 1, com o maior número de indivíduos, a maior PPO e o menor DP, demonstra empiricamente evidências de uma forte percepção de política no serviço público brasileiro, um conceito recorrente, porém carente deste tipo de demonstração (MANSUR; SOBRAL, 2011). Além disto, verifica-se que em todos os agrupamentos a PPO obteve média superior aos estudos de outros países tomados como referência no uso da escala: agências governamentais, $M=2,46$ em Kacmar et al. (2011) e $M=2,32$ em Rosen, Harris e Kacmar (2009); professores e funcionários de escolas, $M=3,04$ (JAMES, 2005) e funcionários públicos efetivos (BREAUX et al., 2009) com $M=3,41$. Em adição, os desvios-padrão foram menores que nos estudos citados. Tem-se assim a indicação de uma PPO alta e disseminada na Instituição.

Quanto ao tempo de serviço houve uma diferença relevante entre os grupos. O aumento no EGT médio de cada grupo foi acompanhado por uma queda no tempo de serviço, por exemplo, o tempo médio de serviço do grupo de EGT alto foi 6,31, apresentando assim um valor médio 54% menor que a do grupo de EGT baixo ($M=13,76$), resultado inverso ao encontrado em muitos estudos internacionais (HALBESLEBEN, 2010; SIMPSON, 2009). Neste estudo esta variável tem um comportamento muito heterogêneo, já que os desvios-padrão em todos os casos foi acima de 6, o que possibilita inferir que entre os respondentes há uma mescla entre servidores antigos e os novos ingressos ocorridos nos últimos anos. A variável foi previamente incluída nas regressões e não apresentou significância estatística.

Neste tópico, frente à comparação das estatísticas descritivas dos clusters foi possível perceber um distanciamento muito grande quanto às médias de

engajamento, porém um consenso quanto à alta percepção de política na organização.

4.4 REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

Para testar as hipóteses propostas, o modelo de regressão (1) abaixo foi aplicado a cada um dos três clusters encontrados e na amostra total:

$$(1) PPO = \beta_0 + \beta_1 * VIGOR + \beta_2 * DEDICAÇÃO + \beta_3 * ABSORÇÃO + e$$

Desta forma, tem-se a PPO como variável dependente e as três dimensões do EGT como variáveis independentes. Uso das três variáveis como preditores independentes em equações de regressão foi sugerido pelos autores da escala (SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006, p.712).

Em todas as regressões o método de estimação foi *Stepwise*, a ANOVA foi significativa e foram aceitos os testes para aleatoriedade, homocedasticidade e normalidade. Em todos os modelos os valores apresentados para o fator de inflação da variância (VIF) são aceitáveis para rejeitar problemas de multicolinearidade entre as medidas independentes, considerando-se 5 o valor máximo tolerável (Hair et al., 2005, p.335).

Para verificar problemas de autocorrelação nos resíduos das análises de regressão, os modelos também passaram pelo teste de Durbin-Watson e apresentaram valores próximos a 2, um bom indicador de que os resíduos não estão

correlacionados em série. Os modelos obtidos e os coeficientes estimados nas regressões lineares múltiplas estão consolidados na tabela 5:

TABELA 5: RESULTADOS DAS REGRESSÕES LINEARES MÚLTIPLAS

Clusters / R ² ajustado	Modelo	Erro padrão da estimativa	Durbin- Watson	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig	VIF
				B	Erro Padrão				
Cluster 1: EGT Baixo. R ² ajus. = ,549	(Constante)	,254	2,12	5,712	,064		88,623	,000	
	ABSORÇÃO			-,208	,014	-,493	-14,769	,000	1,100
	VIGOR			-,194	,016	-,386	-12,055	,000	1,014
	DEDICAÇÃO			-,163	,016	-,334	-9,951	,000	1,113
Cluster 2: EGT Médio. R ² ajus. = ,127	(Constante)	,447	1,88	4,887	,221		22,089	,000	
	VIGOR			-,161	,037	-,307	-4,395	,000	1,036
	ABSORÇÃO			-,133	,035	-,270	-3,856	,000	1,036
Cluster 3: EGT Alto. R ² ajus. = ,227	(Constante)	,531	2,03	1,265	,310		4,079	,000	
	DEDICAÇÃO			,386	,048	,481	7,981	,000	1,000
Amostra Total R ² ajus. = ,337	(Constante)	,457	2,01	4,741	,041		116,131	,000	
	VIGOR			-,143	,015	-,437	-9,550	,000	2,678
	ABSORÇÃO			-,096	,015	-,324	-6,333	,000	3,332
	DEDICAÇÃO			,051	,017	,163	3,095	,002	3,529

Variável dependente: PPO

Fonte: Dados da pesquisa.

O coeficiente de determinação do Cluster 1 (R² ajust. = ,549) indica um bom ajuste do modelo. Neste agrupamento encontram-se os casos em que a média de EGT foi baixa. Considerando-se os níveis de significância e os valores negativos dos coeficientes beta, identifica-se o resultado para a primeira hipótese:

H₁: *As dimensões vigor, dedicação e absorção estão negativamente relacionadas à PPO em um grupo com baixo escore de EGT. Foi suportada.*

Este resultado assinala uma relação negativa entre PPO e atitudes laborais positivas também encontrada em estudos anteriores (ex.: comprometimento), em especial com amostras provenientes de servidores públicos (VIGODA, 2000; KACMAR et al., 2011; BUTT et al., 2013), incluindo também o EGT à esta discussão.

Pode-se inferir que neste cluster o aumento das dimensões do EGT está relacionado com uma queda na percepção de política. Percebe-se também que as variáveis ABSORÇÃO, VIGOR e DEDICAÇÃO se relacionam com diferentes magnitudes à PPO.

No Cluster 1, a variável ABSORÇÃO apresentou a maior importância relativa na previsão da variável dependente. Esta dimensão, caracterizada principalmente pela concentração e prazer ao trabalhar (BAKKER et al., 2008), ao relacionar-se negativamente à PPO permite sugerir a possibilidade de que, ao não se desligar facilmente de suas tarefas o indivíduo perceberia em menor grau a política na organização. O aumento do componente energético (VIGOR) significa maior capacidade em lidar com problemas cotidiano e adversidades (SCHAUFELI, 2012), que sob a ótica deste estudo trata-se da PPO. A associação negativa das duas variáveis permite sustentar este pressuposto. Quanto ao fator DEDICAÇÃO pode-se inferir que o aumento das sensações de entusiasmo e significância características desta dimensão (SCHAUFELI et al., 2002; BAKKER et al., 2008) colaboram para a redução da PPO.

O primeiro cluster situa as dimensões do EGT no rol de resultados mais frequentemente encontrados em que estressores são encarados como obstáculos (PERREWÉ; ROSEN; MASLACH, 2012). Além dos valores negativos dos coeficientes beta, o tamanho do agrupamento (53% da amostra) e o poder de explicação (55%) reforçam esta caracterização.

O poder de explicação relativamente baixo do coeficiente de determinação nos Clusters 2 e 3 (R^2 ajust. = ,127 e ,227) é compreensível na medida em que é reconhecida a existência dos antecedentes da PPO, como por exemplo, centralização, hierarquia e ausência de regras (DRORY; ROMM, 1990; KACMAR et

al., 1999; KACMAR; CARLSON, 1997) e por se tratar de estudo de percepções, um campo com maior complexidade de acesso (HAIR et al., 2009).

Uma mudança começa a se esboçar a partir do grupo com EGT médio (Cluster 2). Neste caso, a influência relativa das variáveis VIGOR ($\beta=-,307$) e ABSORÇÃO ($\beta=-,270$) são menores que no Cluster 1 ($\beta=-,386$ e $\beta=-,493$, respectivamente) e a variável DEDICAÇÃO perde a relação negativa e significativa com a PPO, sendo excluída da estimação. A segunda hipótese é então confirmada:

H₂: *No grupo com escore intermediário de EGT, a relação negativa entre as dimensões vigor, dedicação, absorção e PPO tem menor magnitude em relação ao grupo de baixo escore de EGT. Foi suportada.*

No Cluster 2, o componente emocional deixa de impactar na redução de PPO entre os funcionários do nível intermediário de EGT. Trata-se de uma alteração relevante no que concerne à transição da interpretação que os indivíduos têm da política como um obstáculo e, além disto, um indicativo da inversão que ocorrerá no próximo cluster. Identificar situações intermediárias nos comportamentos organizacionais pode auxiliar na definição fronteiras entre fomento e mitigação de fatores observados nas instituições (JAMES et al., 2008; BOWEN; OSTROFF, 2004).

Na estimação do grupo de EGT alto (Cluster 3), as variáveis VIGOR e ABSORÇÃO foram removidas por não apresentarem resultados estatisticamente significativos. Assim, considerando-se o nível de significância da dimensão DEDICAÇÃO e sua associação positiva à PPO, identifica-se o resultado de H₃:

H₃: *As dimensões vigor, dedicação e absorção não estão negativamente relacionadas à PPO no grupo com escore elevado de EGT. Foi suportada.*

O resultado do Cluster 3 fornece evidências de que há uma descontinuidade na relação negativa entre EGT e PPO quando se trata de grupos com alto nível de engajamento em suas atividades. Neste agrupamento todas as dimensões do EGT apresentaram médias altas (Tabela 4), apoiando os estudos de Crawford, Lepine e Rich (2010) e Kane-Frieder, Hochwarter e Ferris (2014) que mostraram que funcionários altamente engajados percebem a política como um estressor positivo, e convertem tal fato em desafio ou oportunidade.

No caso específico da associação positiva entre DEDICAÇÃO e PPO presente no Cluster 3, é importante destacar que esta variável independente é o fator emocional do EGT, imbuído dos sentidos de entusiasmo, orgulho e desafio (SCHAUFELI et al., 2002; BAKKER et al., 2008). Argumenta-se que no nível interpessoal as emoções são utilizadas estrategicamente como mecanismo de influência e no nível de grupo como fomento de coalisões, com indicações de que alguns indivíduos que genuinamente gostam do jogo político valem-se destas práticas (LIU et al., 2006).

O resultado encontrado em um cluster de alto EGT, com o aumento da dedicação em conjunto com a PPO sugere que funcionários emocionalmente estruturados em relação ao trabalho são capazes mesmo em um ambiente percebido como proeminentemente político, elaborar estratégias para gerar benefícios individuais ou organizacionais. Esta associação, em um grupo constituído por índices de VIGOR e ABSORÇÃO bem superiores à amostra total (Tabela 4), traz resultados empíricos para as propostas de Liu et al. (2006) e Perrewé; Rosen e Maslach (2012) que indicam que avaliar um estressor obstáculo como uma oportunidade demanda energia, esforço intelectual e principalmente estrutura emocional para aliviar a conotação negativa da política.

É importante considerar também que o panorama cultural brasileiro possui historicamente forte presença de política nas organizações burocráticas (DUARTE, 2006; BARBOSA, 1992). Diante disto, neste grupo altamente engajado em que a dedicação apresentou comportamento positivo rumo à PPO, sugere-se também que o fenômeno pode ser aceito como inevitável ou como um jogo do qual fazer parte é necessário.

Por fim, apesar da abordagem focada em clusters, a regressão da amostra total fornece um panorama geral e balizador. Neste caso, 33,7 % da relação entre as dimensões do EGT com PPO são explicadas pelo modelo, as variáveis VIGOR e ABSORÇÃO estão negativamente associadas à PPO (resultado repetido nos Clusters 1 e 2 com ordem de influência inversa) e a variável DEDICAÇÃO tem uma associação positiva com a variável dependente ($\beta = ,163$), possivelmente por interferência dos dados do Cluster 2 e em maior escala pelo Cluster 3. Comparando-se o comportamento das dimensões ao longo dos três agrupamentos face à amostra total evidenciou-se que um tratamento homogêneo, sem a identificação de clusters, ignoraria subgrupos significantes para análise, constatação similar foi apresentada por Lopes, Cunha e Rego (2011) ao tratar de traços positivos e negativos em funcionários.

Neste tópico, identificou-se que no grupo com alto engajamento, a relação negativa entre as dimensões do EGT e a PPO desaparece, dando lugar a uma associação positiva com a dimensão dedicação. Por outro lado, no grupo com baixos níveis de EGT esta interação ocorre de forma significativa e negativa em todas as dimensões do constructo, esse tipo de associação permanece no cluster de EGT médio, com menor magnitude e sem a presença da dimensão dedicação.

Partindo de constatações onde, na maioria dos casos, a percepção de comportamentos políticos nas organizações afeta de forma negativa o desempenho dos funcionários (BEDI; SCHAT, 2013), o efeito das dimensões do EGT encontrado nos dois primeiros grupos analisados, equivalentes a 75% da amostra, indicam que o EGT pode ser encarado, como um comportamento capaz de mitigar a PPO, o que por consequência reduziria suas resultantes negativas como por exemplo frustração, burnout e baixo desempenho.

Entretanto, os resultados do grupo de alto EGT não permitem generalizar que a percepção de política é necessariamente um obstáculo às atitudes laborais positivas, corroborando com as abordagens que consideram tanto os prejuízos como os efeitos positivos da PPO na mobilização das energias dos funcionários (cf., por exemplo, CRAWFORD; LEPINE; RICH, 2010; KANE-FRIEDER; HOCHWARTER; FERRIS, 2014). Diante disto, este estudo traz evidências de que, também no contexto do serviço público brasileiro, indivíduos com fortes traços energéticos, cognitivos e especialmente emocionais são capazes encarar obstáculos, neste caso a política, como desafios e oportunidades.

Capítulo 5

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi verificar as relações entre engajamento no trabalho e percepção de política na organização em uma instituição pública de ensino. Visando captar diferentes climas organizacionais a amostra foi segmentada por meio de análise de clusters, o que resultou em três grupos: EGT baixo, EGT médio e EGT alto, todos com diferenças significativas e relevantes para as análises. Foi possível concluir que na maioria dos casos as dimensões do EGT predizem a redução da PPO, o que destaca o engajamento como um fator capaz de mitigar esta percepção recorrentemente ligada ao baixo desempenho. Entretanto, no grupo de alto EGT esta relação negativa cessou e deu lugar a uma associação positiva entre dedicação e PPO, sugerindo que servidores altamente engajados não encaram a política como um obstáculo e convertem esta percepção em desafio/oportunidade.

Pode-se sugerir que no setor público, onde predominam fatores intrínsecos na motivação dos servidores (FRANK; LEWIS, 2002), investir no fomento dos fatores componentes do EGT, pode ser um caminho importante na busca de eficiência em ambientes políticos, muitas vezes afetados pelo baixo envolvimento e orgulho pela atividade em si.

De forma complementar, este estudo traz evidências de que a percepção de política em uma instituição pública no contexto brasileiro é elevada e permeia a organização, principalmente se comparada a resultados obtidos em contextos

similares em outros países, como os encontrados por Kacmar et al. (2011), Rosen, Harris e Kacmar (2009), James (2005) e Breaux et al. (2009). Este achado colabora com sustentação empírica ao entendimento amplamente disseminado de que no Brasil os comportamentos políticos permeiam a sociedade (BARBOSA, 1992), especialmente as organizações burocráticas (DUARTE, 2006).

É importante notar que o Ifes, cenário deste estudo, por sua formação proveniente da integração de outras instituições apresentou-se como um cenário profícuo para a abordagem por aglomerados proposta neste estudo, deixando clara a importância da adoção de investigações direcionadas no âmbito de grupos, pois podem apresentar maior assertividade ao captar diferenças significativas dentro de uma mesma organização.

Quanto ao aspecto prático sugere-se que as políticas de gestão de recursos humanos sejam voltadas à adoção de práticas que visem ampliar a conexão dos funcionários com suas atividades e com os que estão ao seu redor, buscando a valorização e a manutenção dos componentes físicos, psicológicos e emocionais dos indivíduos. Assim, a edificação dos recursos positivos dos profissionais, pela promoção do engajamento, pode apresentar-se como uma iniciativa gerencial mais eficaz que a busca de mecanismos para reduzir a percepção de política, já que esta é inerente às relações humanas.

Ainda assim, práticas gerenciais transparentes ao tratar, por exemplo, de definição de papéis e apoio a departamentos, não podem ficar relegadas a segundo plano, pois permitem que os funcionários possam melhor distinguir as atitudes em benefício próprio daquelas em prol da organização (ANDREWS; KACMAR, 2001; YANG, 2009). Estimular a participação de diferentes grupos nos debates institucionais pode minimizar a sensação de que os benefícios são sempre obtidos

em manobras de bastidores. As ações aqui sugeridas podem ser mais assertivas ao se reconhecer as especificidades de uma cultura organizacional historicamente influenciada por comportamentos políticos.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Por se tratar de um estudo aplicado ao serviço público, evitou-se o uso de medidas que avaliassem a PPO com relação às políticas de remuneração, como a escala de Kacmar e Carlson (1997), já que neste segmento estes fatores são mais estáticos em função do ordenamento jurídico, porém são indicadores de grande relevância. A falta de outras medidas de comportamento organizacional, como por exemplo, habilidade política (cf. FERRIS et al., 2005), diminuiu a capacidade de entendimento das relações estudadas, pois há a possibilidade de que este fator modere os resultados apresentados. Outra limitação é o fato da pesquisa estar delimitada apenas ao Ifes o que enfraquece seu poder de generalização e suscita a necessidade de replicá-la em outros formatos de instituição pública.

5.2 PESQUISAS FUTURAS

Futuros estudos podem aprofundar a análise da interação entre percepção de política e engajamento a partir do uso de modelagem de equações estruturais (MEE) visando avaliar o EGT como moderador entre a PPO e suas consequências negativas como, por exemplo, *turnover*, tensão e *burnout*. A existência de um agrupamento intermediário bem definido permite sugerir que outra possível vertente

de investigação é abordar a interação entre os dois constructos a partir de uma proposta de relação curvilínea e identificar os limites desta possível relação. Sugere-se também a replicação do modelo no setor privado e sua comparação com o público. Por fim, por se tratar de uma pesquisa envolvendo componentes comportamentais e percepções, uma abordagem qualitativa permitirá acesso a nuances mais complexas sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- AGNST, Rosana; BENEVIES-PEREIRA, Ana Maria T.; PORTO-MARTINS, Paulo C. **UWES Manual em Português BR**. Occupational Health Psychology Unit Utrecht, 2009. Disponível em < http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Brazil.pdf >. Acesso em: em 17 jun. 2015.
- ANDREWS, Martha C.; KACMAR, K. Michele. Discriminating among organizational politics, justice, and support. **Journal of Organizational Behavior**, v. 22, n. 4, p. 347-366, 2001.
- ATINC, Guclu; DARRAT, Mahmoud; FULLER, Bryan; PARKER, Barry W. Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of theoretical antecedents. **Journal of Managerial Issues**, p. 494-513, 2010.
- BAKKER, Arnold B.; SCHAUFELI, Wilmar B.; LEITER, Michael P.; TARIS, Toon W. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. **Work & Stress**, v. 22, n. 3, p. 187-200, 2008.
- _____, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. Towards a model of work engagement. **Career development international**, v. 13, n. 3, p. 209-223, 2008.
- _____, Arnold B. **Building engagement in the workplace**. In R. J. Burke & C.L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization* (p. 50-72). Oxon, UK: Routledge. 2009.
- _____, Arnold B.; LEITER, Michael P. Where to go from here: Integration and future research on work engagement. **Work engagement: A handbook of essential theory and research**, p. 181-196, 2010.
- _____, Arnold B.; ALBRECHT, Simon L.; LEITER, Michael P. Work engagement: Further reflections on the state of play. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 20, n. 1, p. 74-88, 2011.
- _____, Arnold B.; TIMS, Maria; DERKS, Daantje. Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. **human relations**, v. 65, n. 10, p. 1359-1378, 2012.
- BARGAL, David. Personal and intellectual influences leading to Lewin's paradigm of action research Towards the 60th anniversary of Lewin's 'Action research and minority problems' (1946). **Action Research**, v. 4, n. 4, p. 367-388, 2006.
- BARBOSA, Livia. **O jeito brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992. Edição 2005.

BEDI, Akanksha; SCHAT, Aaron C. H. Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of its attitudinal, health, and behavioural consequences. **Canadian Psychology/Psychologie canadienne**, v. 54, n. 4, p. 246, 2013.

BOWEN, David E.; OSTROFF, Cheri. Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. **Academy of management review**, v. 29, n. 2, p. 203-221, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instituto Federal do Espírito Santo**, 2016. Disponível em < <http://ifes.edu.br/o-ifes>>. Acesso em: 07 jan. 2016.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Conselho Nacional de Saúde**, 2015. Disponível em <http://conselho.saude.gov.br/web_comissoes/conep/index.html>. Acesso em: 04 ago. 2015.

BREAUX, Denise M.; MUNYON, Timothy P.; HOCHWARTER, Wayne A.; FERRIS, Gerald R. Politics as a moderator of the accountability—job satisfaction relationship: Evidence across three studies. **Journal of Management**, v. 35, n. 2, p. 307-326, 2009.

BUTT, M. Rehan; IMRAN, Asma; SHAH, Faisal T.; JABBAR, Awais. Perception of Organizational Politics and Job Outcomes in a Public Sector Organization: The Moderating Role of Teamwork. **Middle-East Journal of Scientific Research**, v. 18, n. 9, p. 1268-1276, 2013.

BYSTED, Rune; JESPERSEN, Kristina Risom. Exploring managerial mechanisms that influence innovative work behaviour: Comparing private and public employees. **Public Management Review**, v. 16, n. 2, p. 217-241, 2014.

CHANG, Chu-Hsiang; ROSEN, Christopher C.; LEVY, Paul E. The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 4, p. 779-801, 2009.

CHRISTIAN, Michael S.; GARZA, Adela S.; SLAUGHTER, Jerel E. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personnel Psychology**, v. 64, n. 1, p. 89-136, 2011.

CHU, Rebeca A.; WOOD JR, Thomaz. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 969-991, 2008.

CRAWFORD, Eean R.; LEPINE, Jeffery A.; RICH, Bruce Louis. Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, n. 5, p. 834, 2010.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROPANZANO, Russel; HOWES, John C.; GRANDEY, Alicia A.; TOTH, Paul. The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. **Journal of Organizational Behavior**, v. 18, n. 2, p. 159-180, 1997.

DEMEROUTI, Evangelia; MOSTERT, Karina; BAKKER, Arnold B. Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs. **Journal of occupational health psychology**, v. 15, n. 3, p. 209, 2010.

_____, Evangelia; CROPANZANO, Russell. From thought to action: Employee work engagement and job performance. **Work engagement: A handbook of essential theory and research**, p. 147-163, 2010.

DOMAGALSKI, Theresa A. Emotion in organizations: Main currents. **Human relations**, v. 52, n. 6, p. 833-852, 1999.

DRORY, Amos; ROMM, Tsilia. The definition of organizational politics: A review. **Human relations**, v. 43, n. 11, p. 1133-1154, 1990.

_____, Amos. Perceived political climate and job attitudes. **Organization Studies**, v. 14, n. 1, p. 59-71, 1993.

DUARTE, Fernanda. Exploring the interpersonal transaction of the Brazilian jeitinho in bureaucratic contexts. **Organization**, v. 13, n. 4, p. 509-527, 2006.

FEDOR, Donald; MASLYN, John; FARMER, Steven; BETTENHAUSEN, Kenneth. The contribution of positive politics to the prediction of employee reactions. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 38, n. 1, p. 76-96, 2008.

FERRIS, Gerald R.; FRINK, Dwight D.; BHAWUK, Dharm P.; ZHOU, Jing; GILMORE, David C. Reactions of diverse groups to politics in the workplace. **Journal of management**, v. 22, n. 1, p. 23-44, 1996a.

_____, Gerald R.; FRINK, Dwight D.; GALANG, Maria C.; ZHOU Jing; KACMAR, K. Michele; HOWARD, Jack L. Perceptions of organizational politics: Prediction, stress-related implications, and outcomes. **Human relations**, v. 49, n. 2, p. 233-266, 1996b.

_____, Gerald R.; TREADWAY, Darren C.; KOLODINSKY, Robert W.; HOCHWARTER, Wayne A.; KACMAR, Charles J.; DOUGLAS, Ceasar; FRINK, Dwight D. Development and validation of the political skill inventory. **Journal of Management**, v. 31, n. 1, p. 126-152, 2005.

_____, Gerald R.; ZINKO, Robert; BROUER, Robyn; BUCKLEY, Ronald; HARVEY, Michael G. Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 18, n. 3, p. 195-206, 2007.

FRANK, Sue A.; LEWIS, Gregory B. Government Employees – Working Hard or Hardly Working? **American Review of Public Administration**, v. 34, n. 1, p. 36-51, 2004.

GANDZ, J.; MURRAY, V. The experience of workplace politics. **Academy of Management Journal**, v. 23, p. 237-251, 1980.

GONZÁLEZ-ROMÁ, Vicente; SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B.; LLORET, Susana. Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? **Journal of Vocational Behavior**, v. 68, n. 1, p. 165-174, 2006.

HAIR JR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR, Joseph F.; BLACK, WILLIAN C.; BABIN, Barry; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HALBESLEBEN, Jonathon RB. **A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences**. Work engagement: A handbook of essential theory and research, p. 102-117, 2010.

HARTER, James K.; SCHMIDT, Frank L.; HAYES, Theodore L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. **Journal of applied psychology**, v. 87, n. 2, p. 268, 2002.

HOCHWARTER, Wayne A.; KACMAR, Charles; PERREWE, Pamela L.; JOHNSON, Diane. Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. **Journal of Vocational Behavior**, v. 63, n. 3, p. 438-456, 2003.

HUANG, Chung; CHUANG, Chih-Hsun Jason; LIN, Hao-Chieh. The role of burnout in the relationship between perceptions of organizational politics and turnover intentions. **Public Personnel Management**, v. 32, n. 4, p. 519-531, 2003

JAMES, Matrecia Shalonda Long. Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school Psystems. **Electronic Theses, Treatises and Dissertations**, paper 3639, 2005.

JAMES, Lawrence R.; CHOI, Carol C.; KO, Chia-Huei; MCNEIL, Patrick K.; MINTON, M. K.; WRIGHT, Mary A.; KIM, Kwang-il. Organizational and psychological climate: A review of theory and research. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 17, n. 1, p. 5-32, 2008.

KACMAR, K. Michele; FERRIS, Gerald R. Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. **Educational and Psychological Measurement**, v. 51, n. 1, p. 193-205, 1991.

_____, K. Michele; CARLSON, Dawn S. Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. **Journal of management**, v. 23, n. 5, p. 627-658, 1997.

_____, K. Michele; BOZEMAN, Dennis P.; CARLSON, Dawn S.; ANTHONY, William P. An examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and extension. **Human Relations**, v. 52, n. 3, p. 383-416, 1999.

_____, K. Michele; BARON, Robert A. Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. **Research in human resources management**, v. 17, p. 1-39, 1999.

_____, K. Michele; BACHRACH, Daniel G.; HARRIS, Kenneth J.; ZIVNUSKA, Suzanne. Fostering good citizenship through ethical leadership: exploring the moderating role of gender and organizational politics. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 3, p. 633, 2011.

KAHN, William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of management journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KANE-FRIEDER, Rachel E.; HOCHWARTER, Wayne A.; FERRIS, Gerald R. Terms of engagement: Political boundaries of work engagement–work outcomes relationships. **Human Relations**, v. 67, n. 3, p. 357-382, 2014.

LEPINE, Jeffery A.; PODSAKOFF, Nathan P.; LEPINE, Marcie A. A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 5, p. 764-775, 2005.

LIU, Yongmei; FERRIS, Gerald R.; TREADWAY, Darren C.; PRATI, Melita L., PERREWÉ, P. L.; HOCHWARTER, Wayne A. 10 The emotion of politics and the politics of emotions: Affective and cognitive reactions to politics as a stressor. **Handbook of organizational politics**, p. 161, 2006.

LLORENS, Susana; SCHAUFELI, Wilmar; BAKKER, Arnold; SALANOVA, Marisa. Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? **Computers in Human Behavior**, v. 23, n. 1, p. 825-841, 2007.

LU, Chang-qin; WANG, Hai-jiang; LU, Jing-jing; DU, Dan-yang; BAKKER, Arnold B. Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity. **Journal of Vocational Behavior**, v. 84, n. 2, p. 142-152, 2014.

LUTHANS, Fred. The need for and meaning of positive organizational behavior. **Journal of organizational behavior**, v. 23, n. 6, p. 695-706, 2002.

MANSUR, Juliana Arcoverde; SOBRAL, Filipe João Bera de Azevedo. Organizational politics in the "jeitinho" land: consequences of political behavior in organizations in Brazil. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 6, p. 165-191, 2011.

MARCH, James G. The business firm as a political coalition. **The Journal of politics**, v. 24, n. 04, p. 662-678, 1962.

MASLACH, Christina; SCHAUFELI, Wilmar B.; LEITER, Michael P. Job burnout. **Annual review of psychology**, v. 52, n. 1, p. 397-422, 2001.

MAYES, Bronston T.; ALLEN, Robert W. Toward a definition of organizational politics. **Academy of Management Review**, v. 2, n. 4, p. 672-678, 1977.

MCALLISTER, Charn P.; ELLEN, B. P.; PERREWÉ, Pamela. L., FERRIS, Gerald. R.; HIRSCH, D. J. Checkmate: Using political skill to recognize and capitalize on opportunities in the 'game' of organizational life. **Business Horizons**, v. 58, n. 1, p. 25-34, 2015.

MILLER, Brian K.; RUTHERFORD, Matthew A.; KOLODINSKY, Robert W. Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. **Journal of Business and Psychology**, v. 22, n. 3, p. 209-222, 2008.

MINTZBERG, Henry. The organization as political arena. **Journal of management studies**, v. 22, n. 2, p. 133-154, 1985.

MIRANDA, Sandra. O tabu do poder e da política nos estudos organizacionais. **Revista de Administração UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 1, p. 490-501, 2009.

NG, Thomas WH; FELDMAN, Daniel C. Organizational tenure and job performance. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1220-1250, 2010.

NISHII, Lisa Hisae; WRIGHT, Patrick M. Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. **CAHRS Working Paper Series**, 2007.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Human Resources Management Country Profiles – Brazil**. Paris: OECD Publishing, 2012. Disponível em < <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Brazil.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2015.

O. UGWU, Fabian; E. ONYISHI, Ike; M. RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, Alma. Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment. **Personnel Review**, v. 43, n. 3, p. 377-400, 2014.

PARKER, Christopher P.; DIPBOYE, Robert L.; JACKSON, Stacy L. Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences. **Journal of Management**, v. 21, n. 5, p. 891-912, 1995.

PECI, Alketa; PIERANTI, Octavio Penna; RODRIGUES, Silvia. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, 2014.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 3, p. 7-31, 2014.

PERREWÉ, Pamela L.; ROSEN, Christopher C.; MASLACH, Christina. Organizational Politics and Stress: The Development of a Process Model. **Politics in organizations: Theory and research considerations**, p. 213, 2012.

POON, June ML. Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. **Journal of Managerial Psychology**, v. 18, n. 2, p. 138-155, 2003.

PFEFFER, Jeffrey. Understanding power in organizations. **California management review**, v. 34, n. 2, p. 29-50, 1992.

RICH, Bruce Louis; LEPINE, Jeffrey A.; CRAWFORD, Eean R. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. **Academy of management journal**, v. 53, n. 3, p. 617-635, 2010.

ROSEN, Christopher C.; HARRIS, Kenneth J.; KACMAR, K. Michele. The emotional implications of organizational politics: A process model. **Human Relations**, v. 62, n. 1, p. 27-57, 2009.

ROTHBARD, Nancy P. Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, n. 4, p. 655-684, 2001.

SAKS, Alan M. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of managerial psychology**, v. 21, n. 7, p. 600-619, 2006.

SALANOVA, Marisa; AGUT, Sonia; PEIRO, Jose Maria. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. **Journal of applied psychology**, v. 90, n. 6, p. 1217, 2005.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SEPPÄLÄ, Piia; MAUNO, Saija; FELDT, Taru; HAKANEN, Jari; KINNUNEN, Ulla; TOLVANEN, Asko; SCHAUFELI, Wilmar. The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. **Journal of Happiness Studies**, v. 10, n. 4, p. 459-481, 2009.

SIMMONS, Bret L.; NELSON, Debra L. Eustress at work: Extending the holistic stress model. **Positive organizational behavior**, p. 40-53, 2007.

SIMPSON, Michelle R. Engagement at work: A review of the literature. **International journal of nursing studies**, v. 46, n. 7, p. 1012-1024, 2009.

SCHAUFELI, Wilmar B.; SALANOVA, Marisa; GONZÁLEZ-ROMÁ, Vicente; BAKKER, Arnold B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness studies**, v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002.

_____, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi - sample study. **Journal of organizational Behavior**, v. 25, n. 3, p. 293-315, 2004.

_____, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B.; SALANOVA, Marisa. The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. **Educational and psychological Measurement**, v. 66, n. 4, p. 701-716, 2006.

_____, Wilmar B. Work engagement: What do we know and where do we go. **Romanian Journal of Applied Psychology**, v. 14, n. 1, p. 3-10, 2012.

TORRENTE, Pedro; SALANOVA, Marisa; LLORENS, Susana; SCHAUFELI, Wilmar B. Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. **Psicothema**, v. 24, n. 1, p. 106-112, 2012.

TREADWAY, Darren C.; HOCHWARTER, Wayne. A.; FERRIS, Gerald R.; KACMAR, Charles J.; DOUGLAS, Ceasar., AMMETER, Anthony P.; BUCKLEY, Ronald. Leader political skill and employee reactions. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 4, p. 493-513, 2004.

VAN BEEK, Ilona; HU, Qiao; SCHAUFELI, Wilmar B.; TARIS, Toon W.; SCHREURS, Bert H. For Fun, Love, or Money: What Drives Workaholic, Engaged, and Burned-Out Employees at Work ?. **Applied psychology**, v. 61, n. 1, p. 30-55, 2012.

VAN DEN BROECK, Anja; DE CUYPER, Nele; LUYCKX, Koen; DE WITTE, Hans. Employees' job demands-resources profiles, burnout and work engagement: A person-centred examination. **Economic and Industrial Democracy**, v.33, n.4, p. 691-706, 2012.

VIGODA, Eran. Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. **Journal of vocational Behavior**, v. 57, n. 3, p. 326-347, 2000.

YANG, Kaifeng. Examining perceived honest performance reporting by public organizations: Bureaucratic politics and organizational practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 19, n. 1, p. 81-105, 2009.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Gostaria de convidá-lo a participar, de forma anônima e voluntária, de uma pesquisa. No link abaixo você obterá esclarecimentos sobre o presente estudo. Após se esclarecer, caso queira contribuir, marque a caixa "CONCORDO EM PARTICIPAR DA PESQUISA" e após isto responda o questionário.

Muito obrigado.

Clique no Link abaixo para se esclarecer sobre a pesquisa:

https://drive.google.com/file/d/0B_MM3BKqVgppbldGRXMwMG90cXM/view?usp=sharing



CONCORDO EM PARTICIPAR DA PESQUISA

QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO

As seguintes perguntas referem-se a sentimentos em relação ao trabalho. Por favor, leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se já experimentou o que é relatado, em relação a seu trabalho. Caso nunca tenha tido tal sentimento, marque "Nunca" na coluna ao lado. Em caso afirmativo, indique a frequência ("Quase Nunca" a "Sempre") que descreveria melhor seus sentimentos, conforme a descrição abaixo.

	Nunca (Nenhuma vez)	Quase nunca (algumas vezes por ano)	Às vezes (uma vez ou menos por mês)	Regularmente (Algumas vezes por mês)	Frequentemente (Uma vez por semana)	Quase sempre (Algumas vezes por semana)	Sempre (Todos os dias)
Em meu trabalho, sinto-me repleto de energia.							
No trabalho, sinto- me com força e vigor.							
Estou entusiasmado com meu trabalho.							
Meu trabalho me inspira.							
Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.							
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.							
Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.							
Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.							
"Deixo-me levar" pelo meu trabalho.							

(CONTINUA)

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO (continuação)

As afirmativas abaixo descrevem alguns comportamentos da realidade organizacional. Assinale, em que medida discorda ou concorda com a existência de cada um desses comportamentos no contexto de sua organização, utilizando a escala abaixo:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Há muito comportamento em benefício próprio acontecendo.					
As pessoas fazem o que é melhor para si, não o que é melhor para a instituição.					
As pessoas gastam muito tempo explorando aqueles que podem ajudar.					
As pessoas estão trabalhando nos bastidores a fim de garantirem seu espaço.					
Muitos funcionários fazem manobras para se inserir em grupos.					
As pessoas estão apunhalando umas às outras pelas costas para se destacarem.					

Gênero:

☐

Feminino

☐

Masculino

Tempo de serviço no IFES: _____

(Informar número inteiro em anos)

	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Superior	Pós-graduação	Mestrado	Doutorado
Escolaridade						

Carreira:

☐

Técnico-Administrativo

☐

Docente

APÊNDICE B – TCLE

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado a participar da pesquisa “RELAÇÕES ENTRE PERCEPÇÃO DE POLÍTICA NA ORGANIZAÇÃO E ENGAJAMENTO NO TRABALHO. Estudo aplicado a uma Instituição Pública de Ensino”. O estudo está sendo realizado no Instituto Federal do Espírito Santo, por isto você está recebendo este convite. Sua participação não é obrigatória e, além disto, se dará forma **anônima**. Caso não se sinta à vontade em participar, basta fechar a janela da pesquisa em qualquer momento, excluindo-se assim da participação sem necessidade de justificar sua decisão. O objetivo deste estudo é verificar como a percepção de política na organização afeta os funcionários engajados no trabalho. Sua participação na pesquisa consistirá em responder 19 itens de um questionário eletrônico. O tempo estimado para isto é de 5 minutos. As respostas do questionário serão transformadas em um conjunto de dados numéricos que depois serão analisados estatisticamente. Estas estatísticas serão utilizadas de forma acadêmica e científica. Os benefícios relacionados com a sua participação são a expansão do conhecimento teórico e prático sobre engajamento no trabalho e percepção de política na organização. Os riscos envolvidos em sua participação são o constrangimento ou desconforto ao responder o questionário. Para minimizar estes riscos, o questionário será preenchido de forma **voluntária, anônima (sem identificação)** e não presencial (questionário eletrônico), garantindo o **sigilo** sobre a identidade do participante.

Caso tenha entendido os objetivos, riscos e benefícios de sua participação e concorde em fazer parte do estudo, marque a caixa “CONCORDO EM PARTICIPAR DA PESQUISA” no questionário eletrônico da pesquisa.

Pesquisador Responsável: Romulo Matos de Moraes.

Telefone e e-mail do pesquisador: (28) 3552-8131/ romuloifes@gmail.com.

Endereço Institucional: Rod. ES 482, Km 47 – Rive – Alegre-ES – CEP 29500-000.

Nome da Instituição do Pesquisador: Instituto Federal do Espírito Santo.

Os participantes da pesquisa e a comunidade em geral poderão entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Federal do Espírito Santo – IFES para obter informações específicas sobre a aprovação deste projeto ou demais informações por meio do e-mail: etica.pesquisa@ifes.edu.br ou tel/fax: (27) 33577518.

APÊNDICE C – DENDROGRAMA

O dendrograma abaixo representa visualmente o processo de formação de clusters.

