

**ISCTE  IUL**  
**Instituto Universitário de Lisboa**

**Escola de Ciências Sociais e Humanas**

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Sicofantia Organizacional: independentemente dos motivos, os resultados são sempre negativos

Catarina Fernandes da Cruz

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Professor Doutor Nelson Jorge Campos Ramalho, Professor Auxiliar,  
ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2018



**Escola de Ciências Sociais e Humanas**

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Sicofantia Organizacional: independentemente dos motivos, os  
resultados são sempre negativos

Catarina Fernandes da Cruz

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Professor Doutor Nelson Jorge Campos Ramalho, Professor Auxiliar,  
ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2018

## **Epígrafo**

*“O saber é a primeira das liberdades, perante a natureza”*

*Constantin Noica*

*“A alegria e o trabalho são duas coisas sãs,  
e que se atraem reciprocamente.”*

*Ernest Renan*

*“Não me lembro de alguma vez me ter cansado a trabalhar,  
mas o ócio, deixa-me completamente exausto.”*

*Arthur Conan Doyle*

## **Dedicatória**

Mãe,

Pelas lutas que travámos e pela que continuamos a travar,  
Pelos obstáculos que me ajudaste e permitiste superar,

Pai,

Apesar de não estares presente fisicamente,  
Mas sempre presente na minha luta diária e no meu pensamento,

Dedico-vos este meu trabalho, do qual espero deixar-vos orgulhosos.

## **Agradecimentos**

Obrigada ao Professor Doutor Nelson Ramalho pelo conflito de ideias, pela dedicação, empenho e trabalho que depositou no presente estudo. Obrigada pela orientação e acompanhamento, ao longo desta caminhada.

Obrigada à empresa que aceitou colaborar, na pessoa do Dr. Américo Baptista, pelo interesse, disponibilidade e apoio prestado. Obrigada a todos os indivíduos que participaram no estudo.

Obrigada a todos os meus familiares e amigos/as que, de alguma forma, contribuíram para que este meu objetivo fosse alcançado.

Obrigada à minha mãe, por tudo.

Obrigada à minha irmã, que sempre me apoiou e acreditou em mim.

Obrigada ao meu mais-que-tudo, pelo carinho em todos os momentos, pelo apoio incondicional, pela força, pela imensa ajuda e, principalmente, pela enorme paciência. Obrigada por seres o meu pilar!

## Resumo

Entre as várias estratégias de comportamento político organizacional, encontra-se a de concordância com o poder (vulgo “yes-man”), cuja eficácia parece ancorar na relativa estabilidade da estrutura, pese embora poder ser interpretada como a mesma expressão comportamental de duas atitudes opostas: a concordância devida à convicção de que a hierarquia detém uma visão correta e a concordância com o poder devida à inércia, ao evitamento de conflito, a estratégias de lisonja ou outras, que refletem mais o receio de desagradar do que uma convicção.

Apesar de um efeito potencialmente positivo, os “yes-man” traduzem um menor capital de dinamismo interno nas organizações, que será tanto mais necessário, quanto mais dinâmico e imprevisível for o mercado em que operam. É assim que os seus efeitos sobre a improvisação organizacional poderão ser tidos em consideração, como forma de chegar aos resultados organizacionais.

Este estudo procura, precisamente, compreender em que medida a interação entre o grau de identificação com a organização e a estratégia de concordância com o poder, resulta, em maior ou menor, improvisação organizacional e, conseqüentemente, em resultados organizacionais, mais ou menos, favoráveis.

**Palavras-chave:** “yes-man”, avaliação de pessoas e desempenho no trabalho, comportamento organizacional, identificação, improvisação, processos políticos e questões políticas.

### *Abstract*

Between some organizational political behaviour strategies, we found agreement with the power (ordinarily “yes-men”), the respective efficacy appears with the same behavioural manifestation of two opposite attitudes: the agreement due to the conviction of the hierarchy holds a correct vision and, with the power due to the inertia, the agreement, to avoid conflict, the flatter strategies or others that reflect more the fear of displeasing than a conviction.

Despite the effect potentially positive, the “yes-man” people” express less internal dynamism capital in the organizations, this will be often more necessary, who more dynamic and unpredictable was the market when we work. In this way, the effects of the organizational improvisation have to be considered the way to achieve the organizational results.

This study looks, precisely, for understand in which way the interaction between the identification degree with the agreed strategy and the organization with the power has resulted into greater or lesser organizational improvisation and, consequently, in results organizational, more or less, favourable.

**Keywords:** “yes-man”, personnel evaluation and job performance, organizational behavior, identification, improvisation, political processes and political issues.



## Índice

Epígrafa.....	II
Dedicatória.....	III
Agradecimentos .....	IV
Resumo .....	V
<i>Abstract</i> .....	VI
Índice .....	VII
Índice de Quadros .....	IX
Índice de Figuras .....	XIII
Glossário de Siglas.....	XIII
Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico .....	5
Perceção de Comportamento Político.....	5
Desempenho Organizacional Percebido .....	15
Identificação Organizacional.....	21
Improvisação Organizacional.....	28
Perceção de Comportamento Político e Desempenho Organizacional Percebido, Identificação Organizacional, Improvisação Organizacional .....	37
Capítulo II – Método.....	39
Amostra .....	39
Medidas.....	40
Consentimento Informado. ....	40
Desempenho Organizacional Percebido. ....	41
Perceção de Comportamento Político. ....	42
Identificação Organizacional. ....	43
Improvisação Organizacional. ....	45
Dados Sociodemográficos.....	47
Procedimento .....	47

<b>Capítulo III – Resultados.....</b>	<b>47</b>
<b>Correlações Bivariadas .....</b>	<b>47</b>
<b>Análise de medida de tendência central e medida de dispersão.....</b>	<b>49</b>
<b>Análise prévia.....</b>	<b>50</b>
<b>Análise dos modelos de mediação moderada .....</b>	<b>52</b>
<b>Análise do modelo de mediação moderada com IPO_O como mediadora.....</b>	<b>53</b>
<b>Análise do modelo de mediação moderada com IPO_I como mediadora. ....</b>	<b>57</b>
<b>Capítulo IV – Discussão .....</b>	<b>61</b>
<b>Limitações.....</b>	<b>65</b>
<b>Estudos Futuros .....</b>	<b>65</b>
<b>Conclusão .....</b>	<b>67</b>
<b>Referências .....</b>	<b>69</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>79</b>
<b>Anexo A – Modelo de mediação moderada .....</b>	<b>79</b>
<b>Anexo B – Definições das variáveis em estudo.....</b>	<b>80</b>
<b>Anexo C – Quadros dos dados sociodemográficos .....</b>	<b>89</b>
<b>Anexo D – Quadros das análises fatoriais exploratórias.....</b>	<b>91</b>
<b>Anexo E – Pedido de autorização à organização de condução do estudo.....</b>	<b>97</b>
<b>Anexo F – Instrumento utilizado na recolha de dados: Questionário <i>online</i> .....</b>	<b>98</b>
<b>Consentimento Informado. ....</b>	<b>98</b>
<b>Desempenho Organizacional Percebido. ....</b>	<b>99</b>
<b>Perceção de Comportamento Político. ....</b>	<b>101</b>
<b>Identificação Organizacional. ....</b>	<b>103</b>
<b>Improvisação Organizacional. ....</b>	<b>105</b>
<b>Dados Sociodemográficos.....</b>	<b>107</b>
<b><i>Género</i>.....</b>	<b>108</b>
<b><i>Idade</i>.....</b>	<b>108</b>

<i>Estado Civil</i> .....	108
<i>Habilitações Literárias</i> .....	108
<i>Antiguidade na empresa</i> .....	108

### Índice de Quadros

Quadro 1.1.....	5
<i>Bases de poder</i> .....	5
Quadro 1.2.....	6
<i>Táticas de influência política</i> .....	6
Quadro 1.5.....	12
<i>Características do comportamento político</i> .....	12
Quadro 1.6.....	13
<i>Antecedentes do comportamento político</i> .....	13
Quadro 1.7.....	18
<i>Propostas de modelos teóricos de desempenho no trabalho</i> .....	18
Quadro 1.8.....	20
<i>Perspetivas de avaliação do DO</i> .....	20
Quadro 1.11.....	34
<i>Características da Improvisação Organizacional</i> .....	34
Quadro 2.9.....	41
<i>Análise fatorial exploratória da escala de desempenho organizacional percebido - Matriz de componente rodada e alfa de Cronbach</i> .....	41
Quadro 2.13.....	43
<i>Análise fatorial exploratória da escala de percepção de comportamento político - Matriz de componente e alfa de Cronbach</i> .....	43
Quadro 2.17.....	44

<i>Análise fatorial exploratória da escala de identificação organizacional - Matriz de componente e alfa de Cronbach</i> .....	44
Quadro 2.21.....	46
<i>Análise fatorial exploratória da escala de improvisação organizacional - Matriz de componente rodada e alfa de Cronbach</i> .....	46
Quadro 3.1.....	49
<i>Correlações bivariadas</i> .....	49
Quadro 3.2.....	50
<i>Medida de tendência central (média) e medida de dispersão (desvio-padrão)</i> .....	50
<i>Modelo de Mediação - Análise da variância</i> .....	51
Quadro 3.4.....	51
<i>Modelo de Mediação - Resultados</i> .....	51
Quadro 3.5.....	52
<i>Modelo de Mediação - Análise da associação do modelo</i> .....	52
<i>Modelo de Mediação Moderada com IPO_O como mediadora - Análise da variância</i> .....	54
Quadro 3.7.....	54
<i>Modelo de Mediação Moderada com IPO_O como mediadora - Resultados</i> .....	54
Quadro 3.8.....	55
<i>Modelo de Mediação Moderada com IPO_O como mediadora - Análise das associações do modelo</i> .....	55
Quadro 3.9.....	58
<i>Modelo de Mediação Moderada com IPO_I como mediadora - Análise da variância</i> .....	58
Quadro 3.10.....	58
<i>Modelo de Mediação Moderada com IPO_I como mediadora - Resultados</i> .....	58
Quadro 3.11.....	59
<i>Modelo de Mediação Moderada com IPO_I como mediadora - Análise das associações do modelo</i> .....	59
Quadro 1.3.....	80

<i>Definição de Política Organizacional</i> .....	80
Quadro 1.4.....	82
<i>Definição de Comportamento Político</i> .....	82
Quadro 1.9.....	83
<i>Definição de Identificação Organizacional</i> .....	83
Quadro 1.10.....	85
<i>Definição de Improvisação Organizacional</i> .....	85
Quadro 2.1.....	89
<i>Género</i> .....	89
Quadro 2.2.....	89
<i>Idade</i> .....	89
Quadro 2.3.....	89
<i>Habilitações Literárias</i> .....	89
Quadro 2.4.....	90
<i>Antiguidade na empresa</i> .....	90
Quadro 2.5.....	90
<i>Função atual relaciona-se com a gestão da organização</i> .....	90
Quadro 2.6.....	91
<i>Análise fatorial exploratória da escala de desempenho organizacional percebido - Teste de esfericidade de Bartlett e KMO</i> .....	91
Quadro 2.7.....	91
<i>Análise fatorial exploratória da escala de desempenho organizacional percebido - Comunalidades</i> .....	91
Quadro 2.8.....	92
<i>Análise fatorial exploratória da escala de desempenho organizacional percebido - Variância total explicada</i> .....	92
Quadro 2.10.....	92

<i>Análise fatorial exploratória da escala de percepção de comportamento político - Teste de esfericidade de Bartlett e KMO</i> .....	92
Quadro 2.11.....	93
<i>Análise fatorial exploratória da escala de percepção de comportamento político - Comunalidades</i> .....	93
Quadro 2.12.....	93
<i>Análise fatorial exploratória da escala de percepção de comportamento político - Variância total explicada</i> .....	93
Quadro 2.14.....	93
<i>Análise fatorial exploratória da escala de identificação organizacional - Teste de esfericidade de Bartlett e KMO</i> .....	93
Quadro 2.15.....	94
<i>Análise fatorial exploratória da escala de identificação organizacional - Comunalidades</i> .....	94
Quadro 2.16.....	94
<i>Análise fatorial exploratória da escala de identificação organizacional - Variância total explicada</i> .....	94
Quadro 2.18.....	94
<i>Análise fatorial exploratória da escala de improvisação organizacional - Teste de esfericidade de Bartlett e KMO</i> .....	94
Quadro 2.19.....	95
<i>Análise fatorial exploratória da escala de improvisação organizacional - Comunalidades</i> .....	95
Quadro 2.20.....	96
<i>Análise fatorial exploratória da escala de improvisação organizacional - Variância total explicada</i> .....	96

## Índice de Figuras

<i>Figura 3.1.</i> Modelo de Mediação.....	50
<i>Figura 3.2.</i> Análise da associação do modelo de mediação.....	52
<i>Figura 3.3.</i> Modelo de Mediação Moderada com IPO_O como mediadora.....	53
<i>Figura 3.4.</i> Associações do modelo de mediação com IPO_O como mediadora.....	56
<i>Figura 3.5.</i> Associação do modelo de moderação – efeito de interação.....	56
<i>Figura 3.6.</i> Modelo de Mediação Moderada com IPO_I como mediadora .....	57
<i>Figura 3.7.</i> Associações do modelo de mediação com IPO_I como mediadora .....	60
<i>Figura 3.8.</i> Associação do modelo de moderação – efeito de interação.....	60
<i>Figura 1.1.</i> Modelo em análise no estudo .....	79
<i>Figura 1.2.</i> Hipóteses do estudo.....	79

## Glossário de Siglas

Sigla	Significado
APA	American Psychological Association
CEO	Chief Executive Officer
DO	Desempenho Organizacional
DOP	Desempenho Organizacional Percebido
DRH	Diretor de Recursos Humanos
GATGA	Go Along to Get Ahead
GBP	General Political Behavior
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IDO	Identificação Organizacional
IPO	Improvisação Organizacional
IPO_O	Improvisação Organizacional – Organização
IPO_I	Improvisação Organizacional – Individual
PCP	Percepção de Comportamento Político
PO	Psicologia Organizacional
PPP	Pay and Promotion Policies
RH	Recurso(s) Humano(s)
TAC	Teoria da Autocategorização
TIS	Teoria da Identidade Social

## Introdução

Os indivíduos praticam comportamento de concordância “yes-man”, ou enquanto estratégia adaptativa, ou enquanto processo de identificação. Ambos os métodos exercem influência sobre o tipo e a intensidade das percepções individuais que, por sua vez, têm efeito no nível de produtividade. O efeito sofrido, pelo nível de produtividade, pode aduzir-lo, relativamente aos seus resultados, a uma flutuação, visto que a percepção é considerada como um processo instantâneo de estruturação e disposição, dos traços representativos de um grupo complexo de impulsos que, na íntegra, é passível de interpretação e compreende significado (Neves, 2001). Por influência de aspetos como aprendizagem, atenção, motivação, tanto quanto o significado do estímulo captado pelo indivíduo que o apreende, a percepção individual pode constituir-se em subjetividade, frequentemente antagónica àquilo que se verifica (Neves, 2001). Nesta linha, captações ímpares de um mesmo estímulo, despoletam distintas respostas. Assim, quando transposta para o ambiente profissional, a subjetividade inalienável às percepções individuais, imprime-se na pontualidade com que cada colaborador percebe um conjunto de traços, entre os quais a organização, o trabalho e os colegas. Consequentemente, o modo como apreende o meio que o rodeia, exerce influência sobre as suas atitudes e comportamentos. Embora, substancialmente, é aquilo a que o indivíduo atribui primazia a sua fonte de influência, ao contrário daquilo que efetivamente acontece.

Neste sentido, e num contexto profissional, onde o tema política é comumente abordado (Gandz & Murray, 1980), e com o qual, a maioria dos indivíduos, no local de trabalho, concorda que constitui uma realidade da vida organizacional (Poon, 2003), os resultados organizacionais podem não ser os mais favoráveis. Vigoda (2002) referiu que a política organizacional surgiu como um campo de crescente valor e relevância para a compreensão dos processos de gestão e que esta pode ter um impacto, de longo prazo, no trabalho dos colaboradores, dentro e ao redor das organizações. Argumentos teóricos sugerem que esta temática, frequentemente, interfere nos processos organizacionais (e.g., tomada de decisão, promoção e recompensas) e prejudica a produtividade e o desempenho nos níveis individual e organizacional (Vigoda, 2000b), na medida em que é comum encontrar membros ou unidades organizacionais envolvidos em táticas de influência (e.g., desenvolvimento de alianças de poder) para proteger ou promover os seus próprios interesses, particularmente se o seu local de trabalho se caracteriza por incertezas, recursos limitados e falta de confiança (Poon, 2003). Exemplo disso, é o estudo de Gandz e Murray (1980, p. 248), em que os participantes consideraram a política como “um desvio da racionalidade tecno-económica, que predomina, mais discricionariamente, do que outros tipos de processos organizacionais (...)”. A literatura existente acerca deste tema indica que a investigação sistemática na política organizacional se debruça sobre uma de duas categorias, implicitamente e amplamente, independentes: área que se preocupa com a natureza do comportamento político real, as suas consequências e os tipos de táticas e estratégias utilizadas e área que se foca nas percepções da política, em ambientes de trabalho, por colaboradores individuais, nos



anteriores e nas consequências dessas percepções (Ferris, Adams, Kolodinsky, & Hochwarter, 2002). É sobre esta última categoria que o presente estudo incide, uma vez que, autores consideram mais importante estudar as percepções de política dos indivíduos, do que a existência real de comportamento político no seio da organização, na determinação e interpretação do comportamento individual, pois constituem situações em que os indivíduos formam as suas próprias interpretações e visões subjetivas da política dentro da organização, independentemente de refletirem a realidade objetiva (Ferris et al., 2002). Assim, é possível estabelecer a relação entre o que os indivíduos percebem (e.g., percepções políticas) e o que praticam (e.g., comportamentos políticos) (Ferris et al., 2002), tendo em conta que, quer o comportamento político dentro das organizações, quer no seu exterior, está sujeito a influências culturais (Vigoda, 2000b).

A teoria da troca social postula que os indivíduos são motivados por interesses racionais próprios e que estes se envolvem em comportamentos que ajudam os outros a criar sentimentos de reciprocidade. Esses sentimentos de reciprocidade constituem a base de desenvolvimento de relações interpessoais. Mais tarde, esta teoria foi aplicada às organizações, sugerindo que as pessoas formam relações com as organizações e com indivíduos (Harris, Andrews, & Kacmar, 2007; Kuvaas, 2008). Com efeito, na ótica dos indivíduos, uma organização surge como “pessoas, dotadas de personalidade ou carácter, expressão última da sua forma de atuar e interpretar o “ambiente relevante”<sup>1</sup>” (Ruão, 2001, p. 5). Neste sentido, surge a teoria da identidade social (TIS), focada nas relações intergrupais e nos processos de autocategorização, relativamente às categorias sociais (Tajfel & Turner, 1979). Os teóricos da identidade social argumentaram que os indivíduos se definem, em parte, com base na sua adesão e como membros em vários grupos (e.g., organização) (e.g., Ashforth & Mael, 1989) e nem todos os grupos contribuem da mesma forma para a definição de si próprio (e.g., Dukerich, Golden, & Shortell, 2002). Desta forma, a IDO constitui uma forma de identificação específica para cada organização, através da qual um indivíduo se percebe como membro de uma entidade social particular, a organização. Isto sucede através de processos cognitivos de categorização, onde se formam autocategorias de associação organizacional (Ashforth & Mael, 1989). Estes processos têm por base semelhanças com outros membros na organização, bem como dissemelhanças com indivíduos de diferentes organizações (Boros, 2008). Assim, a IDO pode ser definida como a fusão entre o *self*-pessoal e o *self*-organizacional (Gautam, Van Dick, & Wagner, 2004), sendo o conceito de identidade, a chave para perceber as organizações (Gioia, Schultz, & Corley, 2000). Posto isto, e inversamente à política, a IDO é considerada um elemento positivo nas organizações e um grande e necessário preditor que leva ao DOP.

---

<sup>1</sup> Expressão utilizada por Kreps (1993, cit. in Ruão, 2001) para se referir ao ambiente que tinha relações diretas com a organização.

Devido à necessidade de novas formas de organização, emergiu, conseqüentemente, tanto o conceito de improvisação, quanto organizações que procedessem consoante um clima/cultura assente na improvisação (Cunha & Cunha, 2002, cit. in Ribeiro, 2009). Improvisação consiste: (a) numa capacidade do próprio indivíduo, que não pode ser transmitida, explicitamente, através do conhecimento formal, apenas se desenvolve a partir do desempenho de cada um (Cunha, Cunha, & Kamoche, 1999), i.e., quanto mais praticada, mais os indivíduos adquirem capacidade considerável na capacidade de improvisar (Crossan, White, Lane, & Klus, 1996; Weick, 1998), (b) numa atividade com orientação, que surge de padrões decorrentes do passado, quer como um substantivo (transformar determinado modelo original), quer como um verbo (compor em tempo real) (Weick, 1998) e (c) numa resposta possível, quando os indivíduos se encontram sob pressão para agir, todavia não dispõem de tempo para planejar, nem para entender o ambiente (Crossan, Cunha, Vera, & Cunha, 2005). Já a IPO, está muito associada à atitude tomada no momento em que a improvisação é necessária, sendo que é adquirida com experiência, com sentido de autoeficácia e autoconfiança (Flach & Antonello, 2011) e depende da memória, da prática e da forma como é executada (Weick, 1998). Este termo pode ser caracterizado pela presença de dois critérios: a imprevisibilidade dos eventos e a necessidade para a ação rápida (Cunha et al., 1999). No entanto, para a verdadeira improvisação ocorrer, são necessários dois fatores: comunicar, constantemente, e em tempo real, onde todos os intervenientes devem participar e existir poucas regras, as quais devem ser, exatamente, cumpridas e respeitadas, pois, provavelmente, os indivíduos não se afastam da missão da organização, partindo do princípio que se identificam com a mesma (Daft & Lengel, 2001, cit. in Ribeiro, 2009). Essencialmente, uma organização deve ser flexível o suficiente para se adaptar, ser criativa o suficiente para inovar e ser responsiva o suficiente para aprender (Crossan et al., 1996). De facto, no seio das organizações, a improvisação é comum, mas a improvisação real é menor (Crossan et al., 2005), pois a sua efetiva implementação é muito exigente e pode exigir muito tempo e investimentos substanciais das organizações (Moorman & Miner, 1998a). Apesar disso, consideramos a IPO um clima/cultura que as organizações devem adotar para, conseqüentemente, alcançarem resultados favoráveis.

Neste sentido, o objetivo inerente a este estudo diz respeito à compreensão da medida em que a interação entre o grau de identificação com a organização e a estratégia de concordância com o poder “yes-man”, resulta, em maior ou menor, capacidade de improvisação organizacional e, conseqüentemente, em resultados organizacionais, mais ou menos, favoráveis, já que “(...) um melhor desempenho era alcançado através dos indivíduos na organização” (Guest, 1997, p. 269). Na medida em que, os RH, através das suas competências, têm o potencial de (a) criar valor na organização (Lopes & Baioa, 2011), (b) ganhos de eficiência (Becker & Gerhart, 1996) e (c) sucesso contínuo da organização (Harel & Tzafirir, 1999).

O presente estudo está dividido em quatro capítulos. O primeiro diz respeito à revisão de literatura das variáveis em análise. No seguinte, é discriminado o método utilizado na investigação. Seguidamente,

o capítulo três apresenta os resultados obtidos no estudo e o último alude à sua discussão. Concluimos a investigação e, por fim, encontram-se as referências em que o estudo foi baseado, bem como os instrumentos utilizados, nos anexos.

## Capítulo I – Enquadramento Teórico

Esta secção pretende rever, brevemente, a literatura das variáveis em estudo: percepção de comportamento político, desempenho organizacional percebido, identificação organizacional e improvisação organizacional.

### Percepção de Comportamento Político

Balzac (2017, p. 402) afirmou “é importante reconhecer que o poder e o comportamento político são processos naturais em qualquer grupo ou organização”. No entanto, no setor organizacional, a política foi um tema considerado difícil em ser abordado e de resistência, por parte dos colaboradores, em reconhecê-lo como intrínseco à dinâmica administrativa (Bin, 2005). A par disso, Morgan (1996) referiu que, a maioria dos colaboradores, apesar de saber e admitir que estava inserida num contexto político, raramente comentava e demonstrava essa realidade. Dessa forma, o assunto era praticamente indiscutível, transformando-se em tabu. Concomitantemente, Ferris et al. (1989, cit. in Ribeiro, 2010) apontaram três tipos de resposta possível, dos colaboradores ao ambiente político que viviam nas organizações: (a) abandonarem a organização, (b) permanecerem na organização e decidirem não se envolver nos jogos políticos e (c) permanecerem na organização e decidirem adotar comportamentos políticos.

A capacidade que um indivíduo tinha para influenciar o comportamento de outro, de forma a que o segundo se comportasse de acordo com a vontade do primeiro era denominada de poder (Bass, 1990, cit. in Balzac, 2017; Dahl, 1957, cit. in Marques, 2010). Esta capacidade era obtida através de fontes de poder e dos seus constituintes (Balzac, 2017) (Quadro 1.1.). O conceito de poder tinha nele subjacente uma função de dependência – um dos seus aspetos mais importante –, sendo que, quanto maior a dependência do segundo em relação ao primeiro, maior o poder do primeiro nessa relação. Como o grau de dependência variava de acordo com as alternativas que o segundo tinha para além do primeiro e consoante a pertinência que o segundo atribuía à alternativa do primeiro, a função de dependência apenas sucedia quando o primeiro tinha controlo sobre algo que o segundo desejava e percecionava como escasso, insubstituível e relevante (Balzac, 2017; Marques, 2010).

#### Quadro 1.1.

##### *Bases de poder*

<b>Bases</b>	<b>Tipos</b>	<b>Definição</b>
Formal (baseado na posição que o indivíduo ocupava na organização, que podia surgir da capacidade de coagir, de recompensar ou autoridade formal)	Poder Coercivo	Baseado no medo da punição. Fazia com que os indivíduos alterassem os seus comportamentos, por medo de serem punidos (e.g., demitir, suspender, rebaixar ou reter informação-chave).

Pessoal (derivava das características únicas e específicas de um indivíduo)	Poder de Recompensa	Distribuir algo considerado valioso (e.g., financeiro – comissões, ou não financeiro – promoções, reconhecimento).
	Poder Legítimo	Autoridade/controlo formal que um indivíduo tinha para usar e regular os recursos da organização, como resultado da posição hierárquica que nela ocupava ou do papel que nela desempenhava.
	Poder de Competência	Resultado/influência que derivava da perícia, do conhecimento ou da posse de habilidades e competências específicas e distintas.
	Poder de Referência/admiração dos outros	Resultado da identificação/admiração com um indivíduo que possuía recursos ou traços pessoais favoráveis e desejáveis de copiar, para se parecer com ele (e.g., atitudes e comportamentos).

Fonte: Balzac (2017)

As fontes de poder supramencionadas eram colocadas em prática através de táticas de influência, i.e., formas utilizadas, pelos indivíduos, para transformar as bases de poder em ações específicas (Balzac, 2017). Estas representavam uma alternativa viável para restabelecer a equidade ou a justiça (Ferris et al., 2002). A investigação sistemática na política organizacional incluiu este tema numa das duas grandes categorias que indicou (Ferris et al., 2002). Essencialmente, as táticas de influência englobavam discussões racionais, táticas ilegais e de troca. A frequência com que cada uma era utilizada, estava relacionada com o poder, quer dos indivíduos questionados, quer dos seus alvos de influência, com as razões para exercer influência, com a resistência da pessoa-alvo, com o estatuto organizacional dos indivíduos questionados, com o tamanho da organização e se a organização estava sindicalizada (Kipnis, Schmidt, & Wilkinson, 1980). Uma vez que vários autores se debruçaram sobre o estudo desta temática, diversas dimensões intraorganizacionais surgiram, sendo que algumas coincidiam (Quadro 1.2.).

Quadro 1.2.

*Táticas de influência política*

<b>Autor(es)</b>	<b>Táticas de influência</b>
Kipnis, Schmidt e Wilkinson (1980)	Oito: assertividade, apelos ascendentes, bloqueio, desenvolver alianças, integração, punições, racionalidade e troca.
Appelbaum e Hughes (1998)	Seis: desenvolver alianças e redes, gestão de impressão, gestão de informação, integração, procurar posições de linha com responsabilidades e promover a oposição.

Blickle (2000); Kipnis e Schmidt (1988); Yukl e Tracey (1992) Nove: alianças, apelo inspiracional, apelo pessoal, consulta, insinuação, legitimidade, persuasão racional, pressão e troca.<sup>2</sup>

---

Fonte: Appelbaum & Hughes (1998); Balzac (2017); Kipnis et al. (1980)

Neste sentido, os colaboradores de algumas organizações podiam adotar um estilo competitivo e autônomo. Por conseguinte, agrupavam-se em pequenos grupos e eram desatentos, talvez até destrutivos, para com as necessidades dos outros. Esta seria uma organização política (Cropanzano, Howes, Grandey, & Toth, 1997). Autores afirmaram que, quando, nas organizações, os colaboradores traduziam o seu poder em ações concretas, existia política (Kacmar & Baron, 1999; Mintzberg, 1983), possivelmente porque uma mudança nas atitudes no trabalho, podia ser considerada como a reação imediata à política organizacional (Vigoda, 2000b), o que, potencialmente, sinalizava respostas mais negativas, por parte dos colaboradores, no longo prazo. Na teoria do comportamento organizacional, era amplamente aceite que as atitudes no trabalho podiam levar a intenções comportamentais e, à medida que o tempo passava, tornavam-se comportamentos reais (Vigoda, 2000b), uma vez que a política no local de trabalho incentivava e preservava uma situação de desigualdade, injustiça e desarmonia entre os membros da organização (Ferris & Kacmar, 1992).

Desta forma, para uma definição adequada de política, era necessário que, tanto o nível de análise micro (individual), quanto o nível macro (ambiente, cultura, estrutura e processos organizacionais) estivessem presentes. Assim, a política seria um fenómeno individual e organizacional (Andrews & Kacmar, 2001). Definições deste tema não eram escassas (Anexo B, Quadro 1.3.), pois existia falta de uniformidade na forma como os autores definiam política no local de trabalho que, por sua vez, resultou na distinção de duas categorias que, ainda, se subdividiam em vários grupos (Gandz & Murray, 1980). Na primeira categoria, os autores definiram o construto de forma “neutra”, como a ocorrência de determinadas formas de comportamento, associadas ao uso de poder ou influência (Gandz & Murray, 1980, p. 237; Hochwarter, Witt, & Kacmar, 2000, p. 473). Mayes e Allen (1977) referiram que nesta categoria existiam três grupos: (a) autores que percebiam qualquer conflito sobre a disponibilidade de recursos escassos como um processo político, (b) autores que ampliaram a definição, para incluir conflitos, sobre qualquer decisão política, e não apenas aqueles relacionados à disponibilidade de recursos escassos e (c) autores que percecionavam o uso de qualquer poder ou influência como político. Na segunda categoria, os autores tendiam a definir o construto em termos de uma intenção consciente e subjetivamente percebida, de um ou mais indivíduos, de se envolverem em comportamentos de autointeresse e egoístas, à custa de outros na organização (Gandz & Murray, 1980; Parker, Dipboye, & Jackson, 1995). O primeiro grupo de autores

---

<sup>2</sup> Dentre estas, o apelo inspiracional, a consulta e a persuasão racional tendiam a ser as táticas mais eficazes (Balzac, 2017).

nesta categoria considerava o comportamento político tanto egoísta, quanto oposto à eficácia organizacional. O segundo grupo percebia o construto como a procura de autointeresse, que entrava em conflito com o interesse de outro membro da organização (Gandz & Murray, 1980). No entanto, Cropanzano Howes, Grandey e Toth (1997) afirmaram que existiam, pelo menos, duas definições de política organizacional, amplamente utilizadas. Por um lado, a política era vista como um processo de influência exercido no ambiente de trabalho, que incluía um conjunto geral de comportamentos sociais. Estes comportamentos podiam contribuir para o pleno funcionamento da organização e esta definição permitia que a política fosse percebida como funcional ou disfuncional, dependendo das circunstâncias (Cropanzano et al., 1997). Por outro lado, uma definição mais comum e específica, percebia política como um termo limitado a um comportamento, planeado estrategicamente, para maximizar autointeresses de curto ou longo prazo. Dada esta definição, a política era, geralmente, vista como disfuncional (Cropanzano et al., 1997; Gandz & Murray, 1980). Exemplos de política organizacional incluíam, por exemplo, fornecer recursos aos colegas de trabalho que o apoiavam, e retê-los daqueles que não o faziam, atribuindo aumentos mais altos aos subordinados que eram “*sycophancy*”, em vez daqueles que, às vezes, questionavam decisões (Hochwarter et al., 2000). Em epítome, os estudos, geralmente, concordavam que a política organizacional dizia respeito à complexa fusão de influência, poder e comportamentos de procura de interesse, que dominavam a atividade dos indivíduos no local de trabalho e que podia funcionar como um potencial stressor de trabalho, que podia originar problemas de trabalho e desgaste. Como este fenómeno era uma atividade contínua, que englobava o domínio organizacional, o seu impacto sobre os indivíduos acumulava-se ao longo do tempo (Vigoda, 2002) e provocava muitas consequências negativas, que surgiam quando indivíduos ou grupos eram colocados uns contra os outros ou contra a organização (e.g., conflito) (Gilmore et al., 1996, cit. in Vigoda, 2002). Assim sendo, Vecchio (1997, cit. in Mansur, 2010, p. 11) mencionou que o que diferia poder e política era a sua natureza. Poder significava capacidade e política, ação, i.e., “Política é o poder em ação”.

Os estudos sobre política organizacional concentraram-se, principalmente, na sua perceção, devido à sugestão de Kurt Lewin (1936, cit. in Atinc, Darrat, Fuller, & Parker, 2010, Cropanzano et al., 1997, Ferris et al., 1996, 2002, Hochwarter et al., 2000, Vigoda, 2000b, 2002): os indivíduos reagem e respondiam consoante as suas perceções da realidade, ao invés, e não necessariamente, à realidade objetiva. Este argumento foi baseado na premissa de que, mesmo que a perceção individual de influência política, nas atividades organizacionais e nos processos de tomada de decisão, fosse uma alteração dos eventos reais, essa perceção integrava a visão da realidade do indivíduo e, por isso, tendia a estimular os seus processos cognitivos associados, como também respostas comportamentais (Ferris et al., 2002). Da mesma forma, a política organizacional devia ser entendida em termos das perceções individuais, e não do que ela realmente representava (Vigoda, 2000b, 2002). Breaux et al. (2009, cit. in Atinc et al., 2010)

referiram evidências empíricas que sugeriram que a realidade percebida era o fator mais importante na determinação das atitudes e dos comportamentos dos colaboradores. A par disso, Ferris et al. (2000, cit. in Atinc et al., 2010) afirmaram que a política organizacional percebida envolvia a atribuição de comportamentos de intenção, por um indivíduo, em proveito próprio. Os autores definiram o construto como a avaliação subjetiva do indivíduo, sobre, até que ponto, o ambiente de trabalho era caracterizado por colegas de trabalho e chefias que demonstrassem esse comportamento. Além disso, ocasionalmente, era visto como um “obstáculo” ou uma forma ameaçadora de stresse, na medida em que limitava a crença do indivíduo na sua capacidade de alcançar os seus objetivos, pessoais e profissionais (Chang et al., 2009, cit. in Atinc et al., 2010, p. 495). Também estudos contemporâneos abordaram a política organizacional como um fenómeno percebido, com consequências negativas para os indivíduos que percebiam que este sucedia, i.e., consistia numa avaliação subjetiva, realizada por elementos da organização (e.g., Ferris & Kacmar, 1992; Kacmar & Ferris, 1991), sendo tratada como o preditor mais crítico de atitudes e comportamentos (Cropanzano et al., 1997). Assim sendo, as perceções de política eram entendidas como eventos ou comportamentos experienciados individualmente (Ferris et al., 1996). Ou seja, tinham por base a interpretação de eventos e comportamentos dos outros, sendo a combinação de intenções percebidas e subsequentes consequências do comportamento político, sobre o observador, que influenciava se o comportamento observado era considerado positivo ou negativo (e.g., Andrews & Kacmar, 2001; Ferris & Kacmar, 1992). A área da política percebida tornou-se bastante abordada. Impulsionada, principalmente, por um único modelo teórico, publicado por Ferris, Russ e Fandt (1989). Criado como um modelo multinível, denominado “modelo pops”, pretendia analisar as condições antecedentes e os resultados atitudinais e comportamentais, associados às perceções individuais de política organizacional (Ferris et al., 2002, p. 13).

Da política percebida surgiu o comportamento político, pois, se a primeira era percecionada, o segundo ocorria. Este estava presente em todas as organizações e podia ser considerado um fenómeno inevitável da vida organizacional (Kacmar & Carlson, 1997). Três perspetivas teóricas de análise deste fenómeno foram apresentadas – funcional, interpretativa e radical. Porém, a conceção do conceito foi dominada por uma única, a funcional (Bradshaw-Camball & Murray, 1991, cit. in Ferris et al., 2002). Esta assume como premissa que o poder era uma realidade objetiva e, por sua vez, a política traduzia-se no exercício e utilização desse poder. Duas escolas de pensamento também foram distinguidas: (a) a pluralista, que analisou a dimensão estrutural, os principais indivíduos do jogo político, o poder de que dispunham e as bases de poder que utilizavam e (b) a racionalista, com foco na autoridade legítima dos superiores e na racionalidade na tomada de decisão. Simplificava a dimensão estrutural da política, ao assumir que os superiores detinham poder, com base na sua autoridade formal, legítima e técnica (Cunha et al., 2006, cit. in Spinelli, 2010). Posto isto, quando a perspetiva funcional adotava uma visão mais ampla



– compreender a política como um processo de influência e incluir um conjunto de comportamentos sociais –, considerava que o comportamento político contribuía para o funcionamento básico da organização. Se, por outro lado, adotava uma visão mais específica – definir política, por meio de comportamentos dirigidos à promoção de autointeresse –, considerava o comportamento político disfuncional, do ponto de vista dos objetivos organizacionais (Cropanzano et al., 1997). Definições acerca deste conceito também não eram escassas. Foram vários os autores que se debruçaram sobre o estudo deste tema e apresentaram um significado (Anexo B, Quadro 1.4.), que dependia do contexto ou do nível de análise (micro, intermédio – grupos de interesse, macro) em que era aplicado (Cobb, 1986, cit. in Spinelli, 2010). Exemplos deste comportamento incluíam: depreciar indivíduos rivais no trabalho, para progredir; não partilhar informações úteis com colegas de trabalho, para aumentar o poder sobre eles; fazer favores à chefia, para garantir um aumento salarial mais elevado (Poon, 2003); troca de favores com outros indivíduos na organização, para benefício mútuo; reter informações-chave e não as transmitir a quem tomava as decisões; divulgar boatos/espalhar rumores; fazer *lobbying*, a favor ou contra determinado indivíduo ou decisão dentro da organização; denunciar colegas (papel de delator); divulgar aos meios de comunicação social informações confidenciais da organização (Balzac, 2017; Robbins, 1993, cit. in Marques, 2010); desafiar, atacar e acusar indivíduos; manipular informação e a chefia; elogiar e agradecer a indivíduos, para que se sentissem importantes; contribuir para um projeto comum; criar e manter uma imagem favorável de si próprio; desenvolver e participar em alianças de poder com subordinados, pares ou chefias (Kipnis et al., 1980); não seguir os procedimentos adequados, pressionar as chefias, com intenção de ganhar recompensas (e.g., promoções) (Ferris et al., 2002). Todos estes comportamentos eram característicos de indivíduos “*sycophancy*”. Este tipo de comportamento subdividia-se em (a) comportamento político legítimo, que se referia à política normal diária (e.g., desenvolver alianças e contactos externos à organização, por meio de atividades profissionais e reclamar com a chefia) e (b) comportamento político ilegítimo, que se referia à violação das regras estabelecidas (e.g., sabotar, protestos simbólicos e denunciar colegas) (Drory, 1988, cit. in Balzac, 2017). A maior parte dos estudos concentrou-se no segundo tipo de comportamento político mencionado (Ferris & King, 1991, cit. in Atinc et al., 2010), sendo que este tendia a criar um ambiente de trabalho prejudicial, a reduzir a eficácia e a eficiência organizacional e tinha efeitos extremamente prejudiciais para os colaboradores (Kacmar, Bozeman, Carlson, & Anthony, 1999; Mintzberg, 1983; Poon, 2003). Na medida em que, quando solicitados a descrever comportamentos políticos no local de trabalho, tendiam a indicar atividades manipuladoras e egoístas, que não eram percebidas de forma positiva (Ferris & Kacmar, 1992; Gandz & Murray, 1980). Assim sendo, o comportamento político referia-se, sobretudo, ao poder e à influência de uns indivíduos sobre outros (Vecchio, 1997, cit. in Mansur, 2010), frequentemente ilimitado, associado à manipulação, difamação, subversão e formas ilegítimas de usar e abusar do poder, para atingir objetivos pessoais (Ferris

& Kacmar, 1992), opostos aos objetivos organizacionais e aos interesses de outros indivíduos (Vigoda, 2000b), tendo, por isso, com maior frequência, conotação negativa, dada a gravidade das consequências para os indivíduos e para a organização (Byrne, 2005), tal como afirmaram Kacmar, Bozeman, Carlson e Anthony (1999): frequentemente apreendida como disfuncional, contabilizando a latência de prejudicar a eficiência e a eficácia organizacional, a política organizacional, eventualmente, podia ser funcional, ainda que contra ou a favor da organização. A política consumia tempo, restringia a partilha de informações e criava barreiras de comunicação (Eisenhardt & Bourgeois, 1988, cit. in Poon, 2003). Um ambiente de trabalho repleto de atividades políticas era visto como stressante, não propício à promoção de atitudes positivas no trabalho e propenso a altos índices de rotatividade (Poon, 2003).

Esta visão negativa de poder, política e comportamento político podia ser justificada, não pelos próprios comportamentos, mas pela percepção que os indivíduos tinham sobre os mesmos, na medida em que, Gandz e Murray (1980) consideraram apropriado perceber o comportamento político como uma avaliação subjetiva, e não apenas como um estado objetivo. Posto isto, Beugre e Liverpool (2006, cit. in Marques, 2010) referiram que comportamento político e percepção de comportamento político eram de natureza concetual distinta. Sendo o primeiro um comportamento objetivo, em que os colaboradores da organização se envolviam e o segundo referente à avaliação subjetiva e/ou aos sentimentos das ações políticas. Ferris e Kacmar (1992) salientaram que o comportamento político podia ser objetivo e mensurável, ao passo que a percepção desse tipo de comportamento podia variar, substancialmente, entre situações, momentos no tempo e indivíduos. Neste sentido, a percepção de comportamento político envolvia a atribuição de um indivíduo a comportamentos de intenção egoísta e era definida como a avaliação subjetiva do indivíduo, respeitante ao grau em que o ambiente de trabalho na organização era caracterizado por colegas e superiores, que demonstravam comportamento de autointeresse (Ferris et al., 2002). Reforçando esta perspetiva, Byrne (2005) e Randall, Cropanzano, Bormann e Birjulin (1999) afirmaram que o comportamento político percebido se referia aos outros e não aos próprios indivíduos. Porém, no que respeita às consequências para as organizações, foram vários os autores a sugerir que, mais do que os comportamentos políticos propriamente ditos, o que era crucial era a percepção que os indivíduos tinham da sua existência e intensidade, quer esta fosse, ou não, real (Miller et al., 2008, cit. in Ribeiro, 2010).

Embora a não consensualidade de definições de comportamento político, era possível distinguir traços comuns e identificar palavras-chave fundamentais que permitissem caracterizar, distintivamente, este tipo de comportamento nas organizações (Quadro 1.5.). Mayes e Allen (1977) sugeriram que (a) o conflito relacionado com as preferências políticas, (b) a relação de controlo e influência, (c) os comportamentos dirigidos a interesses pessoais e (d) as exigências contra o sistema de distribuição de recursos da organização podiam caracterizar as definições de comportamento político. De acordo com

Bradshaw-Camball e Murray (2001, cit. in Spinelli, 2010), praticamente todas as definições indicaram que a política organizacional ocorria por estar condicionada à observação de determinadas condições: (a) existir duas ou mais partes, que podiam ser indivíduos ou grupos, (b) existir alguma interdependência entre as partes envolvidas e (c) perceber divergência de interesses que possibilitassem surgir conflito. Quando estas se verificavam, por parte dos envolvidos, as suas ações e comportamentos subsequentes eram considerados políticos.

#### Quadro 1.5.

##### *Características do comportamento político*

<b>Característica</b>	<b>Descrição</b>
Atividade extra-papel	Atividades que não eram punidas pela organização e, por isso, tendiam a desenvolver-se, preferencialmente, no âmbito da organização informal (rede de relações estabelecida não conforme com o previsto no organograma da organização, entre colaboradores da mesma).
Autointeresse	Atividades desenvolvidas em prol de si mesmo, já que a satisfação do interesse era elevada à condição de fim último da ação individual e justificava todos os meios. Ou seja, na ação política, o indivíduo colocava, egoisticamente, a satisfação do seu interesse como principal preocupação, tendendo a procurar excluir vantagem de outros indivíduos e, até mesmo, o seu prejuízo.
Conflito de interesse	Quando eram percebidos interesses divergentes entre os diversos indivíduos envolvidos, implicava alguma forma de resistência e de oposição.
Disfuncionalidade	O exercício intencional de influência, em prol do interesse próprio, transformava-se em comportamento político, se afetasse a eficácia organizacional.
Exercício de poder	Compreender a política como poder em ação.
Influência	A atividade política destinava-se, fundamentalmente, a exercer influência, i.e., condicionar ou alterar atitudes, valores ou comportamentos do indivíduo que era influenciado.
Intencionalidade	O comportamento só podia ser considerado político se envolvesse uma ação deliberada ou intencional, no sentido de exercer influência.
Legitimidade	O comportamento era político sempre que a influência fosse exercida em prol de fins não legítimos da organização ou de fins legítimos, mas exercidos através de meios não legítimos.
Natureza perceptiva	Os comportamentos políticos percebidos por alguns indivíduos podiam ser vistos de forma distinta por outros.

Fonte: Mansur (2010); Spinelli (2010)

Fatores de natureza individual (características individuais provenientes de qualidades únicas dos colaboradores da organização – atitudes, características de personalidade, necessidades, valores, variáveis demográficas), organizacional (resultantes da cultura organizacional ou do ambiente interno da organização – centralização, formalização) e situacional ou do trabalho/ambiente de trabalho (autonomia no trabalho, variedade de trabalho) estimulavam a ocorrência e a proliferação de comportamentos políticos (Balzac, 2017; Mansur, 2010), sendo estes os três grandes grupos de influências, considerados pelo

modelo pops, de Ferris et al. (1989), os preditores da percepção de comportamento político. O quadro 1.6. apresenta os elementos constituintes de cada um dos fatores.

Estudos anteriores mencionaram fatores de personalidade (e.g., maquiavelismo) (Valle & Perrewé, 2000, cit. in Poon, 2003) e pessoais, como importantes determinantes da política organizacional. O argumento básico utilizado foi o de que as características pessoais e de personalidade dos colaboradores explicavam melhor a origem das percepções da política organizacional. Diversos estudos apoiaram a noção de que indivíduos com diferentes níveis de escolaridade, nível hierárquico e, ainda, consoante o género, percebiam a política de forma distinta (Vigoda, 2000b). Em consonância, os dados do estudo de Poon (2003) mostraram que a ambiguidade do trabalho, a escassez de recursos e o clima de confiança foram preditores significativos da percepção de política organizacional. Em suma, observou-se que uma combinação de fatores (e.g., responsabilidades de trabalho, características organizacionais e individuais) interagem para influenciar o desenvolvimento das percepções dos indivíduos sobre a política do local de trabalho (Ferris et al., 2002).

#### Quadro 1.6.

##### *Antecedentes do comportamento político*

<b>Fatores Individuais</b>	<b>Fatores Organizacionais</b>	<b>Fatores Situacionais</b>
Alternativas de trabalho percebidas	Alta pressão para o desempenho Autonomia e diversidade do trabalho	Adequação indivíduo-organização Aquisição de equipamentos
Baixo nível de aversão ao risco	Ambiguidade e clareza de papéis e de trabalho	Atender/ corresponder às expectativas
Efeito positivo e negativo	Baixo nível de confiança	Autonomia de trabalho
Elevada capacidade de auto-monitorização	Clima caracterizado por baixo nível de confiança interpessoal	Confiança nos colegas de trabalho
Elevada motivação ou grande necessidade de poder	Clima organizacional	Contratações
Experiência profissional	Cúpula de executivos egocêntricos/oportunistas	Declínio organizacional
Expetativas de sucesso	Diferenciação elevada/diversidade dos membros	Feedback
Género	Elevada dimensão organizacional	Interação com chefia e/ou colegas de trabalho
Grupo Ocupacional	Elevada centralização ou descentralização	Oportunidade de crescimento e de desenvolvimento
Idade	Elevados níveis de conflito	Participação/envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão
Investimento individual na organização	Existência de sistemas de recompensa ambíguos	Processos de avaliação de desempenho e remuneração
Locus de controlo interno	Falta de regras claras	Processos de promoção
Nível de educação	Formas e amplitude de controlo	Qualidade da interação: confiança e cooperação

Nível elevado de maquiavelismo	Heterogeneidade de valores e interesses dos colaboradores da organização	Responsabilidade
Propensão para autoritarismo	Incerteza e ambiguidade elevadas	Situações de formulação de estratégias e de políticas organizacionais
Raça	Justiça Procedimental Nível de formalização Nível hierárquico Oportunidades de promoção Práticas de recompensa de soma-zero Processo decisório democrático Processo de comunicação Disponibilidade/escassez de recursos Relação com pares e superiores Sistema de avaliação de desempenho pouco claro/subjetivo	Situações de mudança e inovação Situações de sucessão Transferências Variedade de capacidades

Fonte: Atinc et al. (2010); Balzac (2017); Ferris et al. (2002); Ferris & Kacmar (1992); Mansur (2010); Poon (2003); Ribeiro (2010); Spinelli (2010)

Os fatores apresentados podiam incentivar resultados favoráveis, nomeadamente aumento de recompensas, diminuição de punições, quer para grupos no seio da organização, quer para indivíduos que conseguissem ser bem-sucedidos ao fazer política (Balzac, 2017), eficácia no desempenho, fortalecimento dos valores da organização, inovação percebida, lealdade e satisfação (Parker et al., 1995). No entanto, os resultados tendiam a ser, predominantemente negativos, ou porque os indivíduos não possuíam habilidade política ou porque não estavam dispostos a participar em jogos políticos (Balzac, 2017). O que foi corroborado por vários autores, pois revelaram evidências de que a percepção de política organizacional podia reduzir o desempenho dos colaboradores (Kacmar et al., 1999). Além de que, fatores como controlo e compreensão foram considerados antídotos, que podiam moderar a relação entre percepção de política organizacional e as suas consequências disfuncionais (Ferris et al., 2002). Mais tarde, Kacmar et al. (1999, p. 389) acrescentaram que, a relação entre política e desempenho parecia ser moderada pela compreensão que o indivíduo tem do “como” e do “por quê” da política na organização, na medida em que, um indivíduo com uma clara compreensão hierárquica, percebia o motivo pelo qual outro sujeito era selecionado para desempenhar determinada função e conseguia compreender melhor, como e por que os processos ocorriam de determinada forma, face a alguém desprovido dessa compreensão, acerca do processo de decisão (Kacmar et al., 1999). Ou seja, quando a compreensão e a política eram elevadas, o desempenho tendia a inflacionar, pois o indivíduo via a atividade política como uma oportunidade. Contudo, quando a compreensão era reduzida, a política tendia a ser considerada como uma ameaça, o

que teria um efeito negativo sobre o desempenho no trabalho (Balzac, 2017). Por outro lado, a compreensão foi analisada como um moderador da relação entre desempenho no trabalho e o modelo pops (Ferris et al., 2002). Verificou-se que o modelo pops estava associado a um menor desempenho no trabalho, sob níveis mais elevados de compreensão e o oposto, ou seja, estava positivamente relacionado ao desempenho do trabalho, sob níveis mais reduzidos de compreensão.

Sederberg (1984, cit. in Ferris et al., 2002) observou que a mensuração de fenômenos socialmente construídos, como os comportamentos políticos, era problemática porque sucediam em realidades em constante mudança, devido às ações específicas do contexto dos indivíduos envolvidos. Também como defenderam alguns autores, o construto de percepção de comportamento político podia ser subdividido em vários fatores (e.g., Kacmar & Ferris, 1991) ou, por outro lado, outros sugeriram não existir suporte empírico para esta distinção (e.g., Nye & Witt, 1993, cit. in Marques, 2010). Ou seja, as evidências teóricas foram inconclusivas relativamente à unidimensionalidade ou multidimensionalidade deste construto, existindo, assim, questões de natureza conceitual. No entanto, existia uma conceitualização de percepção de comportamento político, mais aceita e utilizada na literatura, a que foi desenvolvida por Kacmar e Ferris (1991). Os autores dividiram o fenômeno em três componentes: (a) comportamentos políticos gerais (GPB), respeitantes a comportamentos políticos explícitos e egoístas, que procuravam satisfazer o autointeresse e garantir o progresso, (b) comportamentos de concordância (GATGA), referentes a comportamentos, disfarçados ou indiretos mais ocultos (e.g., concordar com ações de outros indivíduos), de forma a obter vantagens ou resultados. Este tipo de comportamento enfatizava a conformidade dos indivíduos com atividades realizadas por outros e (c) políticas de remuneração e promoção (PPP), que consistia em utilizar comportamento político nas políticas da organização.

### **Desempenho Organizacional Percebido**

A palavra desempenho foi amplamente utilizada em todos os campos de gestão (Lebas & Euske, 2002) e um tema central para a pesquisa normativa e descritiva em gestão estratégica (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Foi considerada uma das palavras-chave, onde eram colocados conceitos, indiscriminadamente, deixando que o contexto cuidasse da definição (Lebas & Euske, 2002). No entanto, Bendassolli (2012) afirmou que o significado de desempenho era o principal pressuposto partilhado por diversos autores que o estudavam, já que existia consenso de que o desempenho era um construto comportamental. Ou seja, uma ação (ou um conjunto de ações), que o indivíduo realizava, e que contribuíam para alcançar objetivos relevantes para a organização e que envolvia uma interação complexa com a realidade e a integração de várias dimensões psicológicas, interpessoais e materiais (Bendassolli, 2012). Ao invés, Heffernan e Flood (2000) referiram que a circunscrição conceitual constituía um dos problemas latente neste conceito. Lebas e Euske (2002) definiram desempenho como o resultado da soma

de todos os processos, que induzia os gerentes a proceder, executivamente, de modo apropriado (eficaz e eficiente), no presente. Isto, porque, por sua vez, daria origem a uma empresa de valor inflacionado no futuro. Existia, assim, uma relação causal entre a capacidade e decisões tomadas no presente e o desempenho resultante (futuro). Guest (1997) também referiu que o desempenho era um critério dominado pela organização e para Motowidlo, Borman e Schmit (1997) consistia num comportamento, com uma componente avaliativa, que podia ser avaliado como positivo ou negativo, para a efetividade do indivíduo e/ou da organização. Por outro lado, quando desempenho foi mencionado em termos de senso comum, foi projetado, imediatamente, para duas realidades: o desempenho individual e o desempenho organizacional, ambos associados à avaliação e aos resultados (Herzberg, 1980, cit. in Bastos, 2008). A par disso, o desempenho foi classificado tanto como um fenómeno multinível, quanto um fenómeno de nível cruzado (Hartog, Boselie, & Paauwe, 2004). Por existir em níveis distintos (e.g., individual, grupal/equipa, organização) foi considerado um construto de vários níveis, embora os modelos de desempenho, em cada um desses níveis, não fossem completamente idênticos, pois apenas eram semelhantes. Era, também, um construto de nível cruzado, pois num nível de análise, influenciava outros níveis. Tais influências, podiam ser executadas em ambos os sentidos (e.g., o desempenho individual podia influenciar o DO (e.g., o comportamento dos colaboradores (percepções e atitudes) afetava o seu desempenho, o que, com efeito, influenciava o DO) e vice-versa).

Numa outra perspetiva, Bendassolli (2012) apontou duas meta-dimensões de desempenho: o desempenho de tarefa e o desempenho contextual. A primeira dimensão referia-se à capacidade de proficiência do indivíduo em realizar atividades que contribuíssem para o aumento do “núcleo técnico” (e.g., competências técnicas e organizacionais) de uma função ou profissão. Estas atividades contribuían, direta e tangivelmente (produtividade), ou indiretamente (formação), como também variavam consoante o tipo de tarefa a ser realizada ou as funções desempenhadas e as habilidades exigidas em cada uma delas (Bendassolli, 2012, p. 173; Borman & Motowidlo, 1993, cit. in Mansur, 2010). Por outro lado, a segunda dimensão referia-se ao que ““foge” do esquema prescrito da tarefa.” (Bendassolli, 2012, p. 173), i.e., ao ambiente psicológico, social e de suporte, em que os objetivos organizacionais eram propostos e realizados (Borman & Motowidlo, 1993, cit. in Mansur, 2010). Esta dimensão estava mais relacionada a aspetos de personalidade e motivacionais (Bendassolli, 2012) e, ainda, se subdividia em (a) comportamentos que estabeleciam relação direta com o funcionamento da organização, num determinado momento (e.g., comportamentos políticos) e (b) comportamentos que implicavam alteração de procedimentos organizacionais (e.g., autonomia) (Sonnetag & Frese, 2002, cit. in Mansur, 2010).

Além do pressuposto básico do significado, Bendassolli (2012), referiu também: (a) o carácter multidimensional do desempenho, i.e., não podia ser analisado apenas a partir de uma medida global, uma vez que revelava uma diversidade de códigos (e.g., relacionados à ação direcionada para o próprio

comportamento ou expectativas do indivíduo), (b) ser um fenómeno multicausal, i.e., era aceite que fosse determinado por um conjunto de variáveis, que implicava interação de dimensões psicológicas, sociais, organizacionais e situacionais e (c) a origem do desempenho, que assentava na ideia de que o conjunto de ações que o compunha, estava sob o controlo do indivíduo, i.e., o desempenho era uma “ação de natureza intencional”, nos quais o fenómeno incidia (Bendassolli, 2012, p. 174).

Como eram notáveis constantes mudanças no ambiente empresarial, o que exigia das organizações níveis de desempenho cada vez melhores (Lawler III, 1999, cit. in Lopes & Baioa, 2011), tornou-se relevante definir e diferenciar conceitos semelhantes e, muitas vezes, sobrepostos, ao de desempenho. Este surgia, frequentemente, equiparado e de forma indiscriminada, aos termos eficiência, eficácia, melhoria e resultado (Bendassolli, 2012; Guest, 1997; Robalo, 1995), mas não significavam o mesmo (Robalo, 1995). Eficiência era um conceito relativo, que se referia à melhor forma de obter determinados objetivos e resultados, estando, assim, relacionada com a forma “como” as coisas eram efetuadas (Robalo, 1995, p. 107) ou, por outro lado, consistia na avaliação do resultado do desempenho (Bendassolli, 2012), ou ainda, como teorias institucionais sugeriram, era apenas uma explicação para o facto das práticas se difundirem, ou não (Becker & Gerhart, 1996). A eficácia consistia num conceito mais amplo (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Referia-se ao facto de determinado objetivo ser atingido, ou não, e se esse objetivo era realmente aquele que se pretendia alcançar, estando, assim, relacionada com o “que fazer” (Robalo, 1995, p. 107). Para Guest (1997), constituía numa avaliação subjetiva do desempenho e, talvez da produtividade, sendo, então, “criada pelo controlo, após a criação da eficiência” (Lopes & Baioa, 2011, p. 15). Desta forma, o DO “estava relacionado com a eficiência das operações internas e com a eficácia global ou adaptabilidade, e a capacidade de reação ao ambiente externo e interno” (Lopes & Baioa, 2011, p. 15). Por sua vez, os resultados consistiam em situações, de sujeitos ou objetos, que eram alteradas ou modeladas pelo desempenho e que, por conseguinte, podiam contribuir, ou não, para alcançar os objetivos organizacionais, i.e., os resultados eram uma das consequências do desempenho (Bendassolli, 2012). Para Guest (1997, p. 273) era mais sensato utilizar o termo “resultados”, pois considerava que refletia melhor a série de variáveis dependentes utilizadas nos estudos (e.g., satisfação no trabalho).

Especificamente, o tema desempenho no trabalho teve elevado impacto teórico e prático. Era importante para a teoria “por ser uma categoria comportamental, capaz de integrar, num mesmo processo de ação, diversas dimensões psicossociais” (individual, interpessoal e situacional). Por outro lado, tinha relevância na prática, por ser um dos “principais *inputs* que criava valor para indivíduos e organizações” (Bendassolli, 2012, p. 172). Este tema foi alvo de diversas propostas de modelos teóricos ao longo dos anos (Quadro 1.7.).



## Quadro 1.7.

*Propostas de modelos teóricos de desempenho no trabalho*

<b>Autores</b>	<b>Proposta</b>	<b>Principais elementos</b>
		Três determinantes do desempenho: (a) Conhecimento declarativo, (b) Conhecimentos procedimentais e habilidades e (c) Motivação.
Campbell (1990); Campbell et al. (1993); Campbell et al. (1996)	Taxonomia de componentes do desempenho e seus determinantes	Desempenho constituído por oito componentes: (a) Proficiência em tarefas específicas ao cargo, (b) Proficiência em tarefas não específicas ao cargo, (c) Comunicação oral e escrita, (d) Demonstração de esforço, (e) Manutenção da disciplina pessoal, (f) Facilitação para pares e desempenho de equipa, (g) Supervisão e liderança e (h) Gestão. Desempenho de tarefa: (a) Contribuição para o core técnico do cargo.
Borman e Motowidlo (1993)	Desempenho como conceito multidimensional	Desempenho contextual: (a) Persistência e esforço na realização das tarefas, (b) Realizar tarefas extra-papel voluntariamente, (c) Seguir regras e procedimentos, (d) Ajudar e cooperar com os outros e (e) Apoiar e defender os objetivos organizacionais. Importância das habilidades e de variáveis disposicionais como causas do desempenho variam segundo dois estágios: (a) de transição e (b) de manutenção.
Murphy (1989)	Desempenho como conceito dinâmico e multidimensional	As dimensões do desempenho propostas pelo autor foram comportamentos: (a) orientados para a tarefa, (b) interpessoais, (c) de indisponibilidade e (d) destrutivos.
Frese e Zapf (1994); Roe (1999); Frese e Fay (2001); Sonntag (1998)	Desempenho ativo	Desempenho era visto como um processo de ação regulado pela sequência: (a) Estabelecimento de objetivos, (b) Procura de informação, (c) Planeamento, (d) Monitoramento e (e) Feedback. O desempenho ativo era resultado de ações disparadas por iniciativa pessoal, a qual era composta por três facetas: (a) Autoiniciativa, (b) Proatividade e (c) Persistência.
Pulakos et al. (2000); Pulakos et al. (2002); Griffin, Neal e Parker (2007)	Desempenho adaptativo	O desempenho era uma ação situacional e adaptativa, expressa em oito dimensões: Lidar com (a) emergências ou situações de crise, (b) o stress no trabalho e (c) situações de trabalho incertas e imprevisíveis, (d) Resolver problema criativamente; (e) Aprender tarefas, tecnologias e procedimentos relacionados ao trabalho.; Demonstrar adaptabilidade (f) interpessoal, (g) cultural e (h) física.
Beal, Weiss, Barros e MacDermid (2005)	Desempenho episódico	Episódios de desempenho eram segmentos comportamentais articulados em objetivos organizacionais relevantes. O processo envolvia seis aspetos: (a) Nível de recursos cognitivos e a sua disponibilidade, (b) Procura de atenção relacionada à tarefa, (c) Autorregulação da atenção, (d) Recurso Regulatórios, (e) <i>Pull</i> de tarefas com efeitos na atenção e (f) Questões afetivas.

Fonte: Bendassolli (2012, p. 174)

Uma parte fundamental das preocupações dos gestores era representada pelos problemas de desempenho. Apesar de investirem esforços em atividades de controlo, vários problemas de produtividade persistiam. Isto levou gestores a acreditar que o desempenho, dependia, exclusivamente, das decisões e dos comportamentos inovadores, por parte daqueles que realizavam o trabalho, inclusive daqueles que eram responsáveis pela gestão da sua progressão (Herzberg, 1980, cit. in Bastos, 2008, Cardoso, 2008). Ketchum e Trist (1992, cit. in Bastos, 2008) acreditavam que os problemas de DO eram subjugados pela organização do trabalho e do grau de correspondência entre as características dos indivíduos e as características das atividades desempenhadas. O princípio que guiava a organização do trabalho era o de modificar os comportamentos, de tal forma que, gradualmente, os colaboradores eram conduzidos a desenvolver atitudes positivas em relação às funções executadas, junto da empresa que os empregava e a eles próprios. Era o compromisso com o trabalho que constituía o principal indicador de uma organização eficaz. Assim sendo, o DO dependia, pelo menos em parte, do comportamento dos colaboradores e esses comportamentos podiam constituir uma fonte de vantagem competitiva sustentável (Huselid, 1995; Moideenkutty, Al-Lamki, & Murthy, 2011). Janis (1985, 1989, cit. in Peterson, Smith, Martorana, & Owens, 2003) foi um forte defensor da noção de uma relação, forte e positiva, entre os que tomavam as decisões e o sucesso organizacional. A par disso e relativamente ao design organizacional, o conceito de interdependência teve um forte efeito, na medida em que, cada comportamento individual positivo originou o aumento de resultados agregados. Thompson (s.d., cit. in Wright & Nishii, 2007) mencionou três tipos de interdependência nas empresas: (a) agrupado, onde o desempenho de cada indivíduo dependia do seu próprio controlo e o resultado agregado consistia na soma dos resultados individuais, (b) sequencial, no qual os resultados de um indivíduo se tornavam o início do seguinte, por isso, o desempenho do segundo indivíduo era limitado pelo do primeiro e (c) recíproco, em que os resultados de cada indivíduo se tornavam o princípio de outros. Isso mostrou que os resultados de desempenho da empresa, decorrentes do aumento do desempenho individual, podiam depender do tipo de interdependência existente entre os membros. Quando existia a interdependência agrupada, o aumento da média de desempenho por unidade resultaria de qualquer aumento individual de desempenho. No entanto, sob interdependência sequencial ou recíproca, o aumento do desempenho individual não se traduzia, necessariamente, no aumento do desempenho da unidade (Wright & Nishii, 2007).

De acordo com a perspectiva organizacional do desempenho, este tendia a ser avaliado de diversas formas, consoante os objetivos, valores e interesses daqueles que procediam à sua análise (Cardoso, 2008), originando o segundo problema de clareza conceitual de desempenho, apontado por Stannack (1996, cit. in Heffernan & Flood, 2000). Cinco perspectivas, que procuraram uma forma de avaliar o DO, foram sugeridas por Cunha et al. (2007, cit. in Cardoso, 2008) (Quadro 1.8.). De notar que, as perspectivas racional, dos sistemas/recursos e processos internos, tendiam a focar um aspeto mais concreto da atividade

organizacional – *inputs*, processamento ou *outputs* – e que as perspectivas dos grupos interessados e a dos valores contrastantes, procuravam uma análise mais ampla da eficácia.

Quadro 1.8.

*Perspetivas de avaliação do DO*

<b>Perspetiva/Abordagem</b>	<b>Exposição</b>
Racional	Quanto mais uma organização se aproximava dos seus objetivos (lucro, crescimento, quota de mercado), tanto mais era eficaz.
Sistemas/Recursos	Quanto melhor uma organização tivesse a capacidade de garantir a aquisição dos recursos de que necessitava para sobreviver, tanto mais era eficaz.
Processos Internos	Quanto melhor fosse a capacidade de gestão de RH, tanto mais eficaz era uma organização.
Grupos interessados (stakeholders)	Quanto melhor fosse a capacidade de uma organização de satisfazer, de forma adequada os seus múltiplos detentores de interesses, e não apenas um deles em particular, tanto mais era eficaz.
Valores contrastantes	Quanto melhor a capacidade de criar um modelo de gestão, consistente e articulado, tanto mais eficaz era uma organização.

Fonte: Cardoso (2008)

Venkatraman e Ramanujam (1986) propuseram três dimensões fundamentais para avaliar o DO: (a) o desempenho financeiro, baseado em medidas financeiras, que avaliavam a rendibilidade existente na organização (e.g., ROA – *Return on Assets*<sup>3</sup>, ROS – *Return on Sales*<sup>4</sup> e ROE – *Resturn on Equity*<sup>5</sup>), (b) o desempenho de negócio, baseado em medidas operacionais, que avaliavam o crescimento e o posicionamento futuro da organização (e.g., quota de mercado, crescimento das vendas e desenvolvimento de novos produtos e (c) a eficácia organizacional, baseada em medidas dos *stakeholders* (e.g., satisfação dos empregados, qualidade e responsabilidade social). A corroborar esta proposta, Guest (1997) afirmou que, essencialmente, existiam três tipos de medidas de desempenho: (a) produção de bens e serviços – que podiam ser quantitativas (e.g., número de clientes atendidos) ou qualitativas (e.g., reclamações de clientes), (b) tempo (e.g., ausência, atraso) e (c) indicadores financeiros (e.g., lucros). Mais tarde, Wright e Nishii (2007) classificaram os tipos de desempenho em resultados: (a) dos colaboradores (e.g., absentismo e rotatividade), (b) organizacionais, i.e., medidas de desempenho operacional (e.g., produtividade, qualidade e satisfação do cliente), (c) financeiros, i.e., medidas de contabilidade (e.g., lucros) e (d) de valor de mercado, i.e., medidas do valor de uma empresa, de acordo com as ações de mercado. Assim, o conceito de desempenho era tido como multidimensional. Por um lado, assumia uma perspetiva mais estratégica, baseada na racionalidade (e.g., produtividade do trabalho e qualidade) (Paauwe & Boselie, 2005). Por

<sup>3</sup> Rendibilidade dos Ativos

<sup>4</sup> Rendibilidade das Vendas

<sup>5</sup> Rendibilidade do Capital

outro lado, apresentava o aspeto mais social, baseado na racionalidade relacional (e.g., legitimidade e imparcialidade) (Paauwe, 2004).

Normalmente, as dimensões de desempenho eram avaliadas por medidas objetivas (e.g., contabilísticas), no entanto, era possível recorrer a medidas subjetivas (e.g., perceções dos elementos da organização) (Tehrani & Noubary, 2005, cit. in Lopes & Baioa, 2011). De notar que autores evidenciaram correlação positiva entre medidas de DOP e medidas objetivas de DO (Powell, 1992, cit. in Heffernan & Flood, 2000). Para Hart e Quinn (1993) o desempenho da organização era equivalente à percepção dos indivíduos, o que significava que a percepção dos sujeitos permitia mensurar a variável desempenho. Todavia, Guest (1997), considerou esta medida mais complexa e Guest, Michie, Conway e Sheehan (2003) referiram que era importante ter em conta que os resultados subjetivos eram transversais.

### **Identificação Organizacional**

O compromisso organizacional constituía um dos temas mais estudados por ser considerado uma variável fundamental na determinação de atitudes no trabalho e incluía o envolvimento e a IDO como subcomponentes (Mowday, Steers, & Porter, 1979; Wiener, 1982, cit. in Ashforth & Mael, 1989), sendo este o motivo pelo qual, durante várias décadas, o conceito de compromisso organizacional se sobrepôs ao de IDO (Boros, 2008). No entanto, esta situação sofreu alterações. A partir dos anos 60, o estudo de IDO foi alvo de atenção na literatura (Kelman, 1961), pois revelou um elevado interesse, pelo facto de ser vista como um estado psicológico que refletia uma relação subjacente entre os indivíduos e as organizações, tornando-se, assim, pertinente para prever, compreender e analisar atitudes e comportamentos importantes no contexto organizacional (Edwards, 2005). Seguindo este argumento e face às múltiplas e inconsistentes definições do construto de IDO, que dificultaram os estudos acerca deste tema (Ashforth & Mael, 1989; Boros, 2008), Ashforth e Mael (1989) propuseram uma reconcetualização do conceito. Para o efeito, utilizaram um dos referenciais teóricos mais reconhecido e dominante no estudo desta área, a TIS, sob uma perspetiva sócio-psicológica, desenvolvida, principalmente por Tajfel e Turner (1979) (Ashforth & Mael, 1989; Edwards, 2005). Além desta, a teoria da autocategorização (TAC, Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wether, 1987) também estava inerente ao conceito de IDO, uma vez que, ambas as teorias influenciaram grande parte dos estudos acerca do tema e contribuíram para a compreensão das bases psicológicas dos processos de classificação, adotados pelos indivíduos (Fernandes, Marques, & Carrieri, 2009). Hogg e Terry (2000) referiram-se à TAC como o elemento de dilatação da TIS, escrutinador de processos cognitivos sociais, que iriam originar efeitos de identidade social. Juntamente, TIS e TAC foram, por vezes, descritas como a abordagem da identidade social (Van Dick, 2001).

Proveniente do ramo social, era objetivo da TIS<sup>6</sup> descrever, compreender e explicar a base psicológica de atitudes e comportamentos intergrupais (e.g., conflitos e discriminação/ hostilidade entre grupos) (Tajfel & Turner, 1979). Pressupôs que os indivíduos (a) eram motivados a alcançar ou manter autoestima e autoconceito positivos, (b) procuravam a diferenciação positiva entre as categorias às quais pertenciam (Van Dick, 2004) e o seu principal argumento era baseado na premissa de que (c) o autoconceito<sup>7</sup> dos indivíduos provinha de dois tipos de identidade – a pessoal e a social (Mael & Ashforth, 1995). A identidade pessoal referia-se às características idiossincráticas (e.g., competências, interesses, traços psicológicos) e a identidade social era formada através, e era consequência da pertença a determinados grupos, em que os seus elementos partilhavam algo em comum (e.g., organização, departamento, equipa de trabalho) (Ashforth & Mael, 1989; Tajfel & Turner, 1985, cit. in Mael & Ashforth, 1992), juntamente com o significado emocional e o valor associado à pertença (Tajfel, 1978, cit. in Boros, 2008, Fernandes et al., 2009; Tajfel, 1983, cit. in Afonso, 2009). Ou seja, era um “mecanismo cognitivo, que possibilita o comportamento de grupo” (Ashforth & Mael, 1989, p. 26). Era mantida e melhorada através da comparação com outros grupos relevantes (Tajfel, 1982, cit. in Cantisano & Domínguez, 2007) e, frequentemente, acompanhada de afeto interpessoal positivo (Turner, 1984, cit. in Evans & Davis, 2014). Assim sendo, a identidade social consistia numa forma de identificação social (Ashforth & Mael, 1989). Ashforth e Mael (1989) argumentaram que a identificação social era a perceção da unidade com um grupo de pessoas, que decorria (a) da categorização dos indivíduos, (b) da distinção e prestígio do grupo, (c) da saliência do *outgroup* e (d) dos fatores associados à formação de grupo. Por conseguinte, levava a atividades que eram congruentes com a identidade, apoio a organizações que incorporavam a identidade, perceções estereotipadas do indivíduo e dos outros, e a resultados que, normalmente, se associavam à formação de grupo. Por outras palavras, consistia num sistema de classificação social, em que os indivíduos se percebiam e se identificavam como membros de determinado grupo (processo cognitivo) (Ashforth & Mael, 1989; Boros, 2008), que envolvia a integração das normas e valores desse mesmo grupo, no seu autoconceito (Turner et al., 1987, cit. in Mendes, 2014), i.e., eram autodescrições, baseadas numa sobreposição percebida de identidades individuais e grupais (Kreiner & Ashforth, 2004). Quando a identificação com um grupo sucedia, os indivíduos percebiam-se como

---

<sup>6</sup> A TIS foi aplicada em três domínios do comportamento organizacional - relações intergrupais, conflito de papéis e socialização (Ashforth & Mael, 1989).

<sup>7</sup> Para Tajfel (1983, cit. in Afonso, 2009), o autoconceito traduzia-se na forma como o indivíduo se via, se valorizava e se relacionava. Era constituído por aquilo que pensava que era, o que pensava que conseguia realizar, o que pensava que os outros pensavam de si e de como gostaria que fosse. Hogg e Abrams (1988, cit. in Boros, 2008, p. 4) referiram-se ao autoconceito como a “totalidade das autodescrições e autoavaliações, subjetivamente disponíveis para um indivíduo”.

psicologicamente permutáveis com os outros membros, partilhavam um caminho comum e participavam nos seus sucessos e fracassos. Também estavam mais propensos a agir de acordo com as crenças, normas e valores típicos desse grupo (Cantisano & Domínguez, 2007), a entregar-se mais, em nome da organização, e podiam ajudar a inflacionar o sucesso da organização (Rousseau, 1998). Por conseguinte, autodefiniam-se como membros de categorias sociais e absorviam e assumiam que as características destas, eram equivalentes às suas próprias características, o que, por sua vez, influenciava as suas atitudes e comportamentos (Ashforth & Mael, 1989). Com o passar do tempo, ao trabalhar na organização e ao intensificar as interações, os indivíduos autocategorizavam-se como membros da organização, o que sugeria que essa autocategorização os motivava a agir em nome da organização (Foote, 1951, cit. in Edwards, 2005) e, quanto maior fosse o contacto com a organização, mais a perceção dos indivíduos, em se definirem como membros desse grupo social, crescia (Bruner, 1957, cit. in Costa, 2008). Desta forma, quanto mais os indivíduos se identificassem com um grupo ou categoria social, mais utilizavam as características dos mesmos ao seu *self* e mais os resultados para o grupo eram experienciados como resultados para o próprio (Turner et al., 1987, cit. in Mendes, 2014).

O sentimento de pertença presente no processo de categorização estava intimamente ligado à perceção de limites do grupo, de diferenciação e distinção, o que podia motivar a aproximação de indivíduos pertencentes ao *ingroup*, tornando-se mais homogéneo, de forma a autoprotoger-se e a diferenciar-se de características de elementos de outras categorias sociais (Ashforth & Mael, 1989; Fernandes et al., 2009). Todavia, para que os indivíduos se identificassem com determinado grupo e categoria social, três componentes deviam estar presentes: afetivo/emocional, cognitivo e avaliativo (Tajfel & Turner, 1979; Van Dick, Wagner, Stellmacher, & Christ, 2004). O componente afetivo referia-se aos sentimentos que o indivíduo nutria relativamente ao grupo social a que pertencia (e.g., orgulho, reconhecimento) (Reade, 2001, cit. in Fernandes et al., 2009), o que tendia a ser relevante na criação de uma imagem positiva da organização ou alcançar uma identidade social positiva (Tajfel, 1982, cit. in Smidts, Van Riel, & Pruyn, 2000). Assim, o indivíduo tendia a manter-se membro do grupo, caso este lhe proporcionasse uma autodefinição positiva, pelo contrário, tendia a afastar-se, se as características do grupo influenciavam, negativamente, a sua autodefinição (Reade, 2001, cit. in Fernandes et al., 2009). Este componente foi apontado, pela maioria dos estudos, como o que tinha maior impacto nos resultados comportamentais (Riketta, 2005). A dimensão cognitiva refletia a perceção da quantidade de interesses partilhados entre o indivíduo e a organização (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992), i.e., referia-se à autocategorização (consciência cognitiva em ser um membro de um grupo social) e autodefinição do indivíduo. Quando este estabelecia um sentimento de pertença a determinado grupo ou categoria social, podia assumir os seus protótipos e estereótipos, pois estes expressavam padrões e qualidades que permitiam caracterizar e distinguir o *ingroup* do *outgroup* (e.g., atitudes, crenças,

comportamento dos membros) (Fernandes et al., 2009). Através deste componente, os indivíduos integravam visões do mundo semelhantes, valores e códigos simbólicos. Estes iriam permitir reforçar a coesão do grupo na forma de sentir, pensar, ser e agir, intensificar a percepção de diferenciação e, em última instância, promover a IDO (Fernandes et al., 2009). A dimensão avaliativa era referente à forma como o indivíduo percecionava como o seu grupo social era avaliado por outros grupos, i.e., uma conotação de valor atribuída a esse grupo. A sua percepção podia ser positiva ou negativa, o que revelava, quer o valor e o prestígio do seu grupo social, como a crítica de outros grupos (Reade, 2001, cit. in Fernandes et al., 2009), ou seja, consistia, principalmente, em cognições (Van Dick, 2001). Analisados em conjunto e ao longo de dois períodos, de crescimento e de reestruturação, observou-se que (a) o período de crescimento foi caracterizado por fortes vínculos emocionais e psicológicos, dos indivíduos com a organização, em processos de superidentificação, uma vez que, os colaboradores se percebiam como membros de uma organização idealizada, que passou a fazer parte da sua autodefinição, o que influenciou a sua auto-estima e (b) com o decorrer da reestruturação, alguns aspetos contribuíram para uma predominância do processo de desidentificação, i.e., autopercepção baseada numa separação cognitiva, entre a própria identidade e a percepção de identidade da organização, e numa categorização relacional negativa do próprio e da organização, ou um estado psicológico de desvinculação, do indivíduo à organização, de aspetos tipicamente negativos, expressos em atitudes de desinteresse pelo grupo e de indiferença ou mesmo antagonismo, entre objetivos e motivações pessoais e organizacionais (Boros, 2008; Fernandes et al., 2009). No mesmo sentido, Kreiner e Ashforth (2004) testaram e suportaram a discriminação de quatro dimensões do modelo expandido de IDO - superidentificação, desidentificação, identificação ambivalente e identificação neutra, podendo tomar estas diferentes formas (Boros, 2008; Fernandes et al., 2009). Mais tarde, uma quarta dimensão foi adicionada ao processo de identificação, a dimensão comportamental – participação dos indivíduos em atividades relevantes para o grupo (e.g., participação em comportamentos normativos organizacionais) (Van Dick, 2001; Van Dick et al., 2004). Pratt (1998) foi mais além, propôs duas condições básicas para que a IDO pudesse ocorrer: (a) a necessidade de autoaperfeiçoamento, que exigia que a participação no grupo fosse recompensadora, o que implicava que o indivíduo devia perceber que a identidade organizacional era importante e (b) a necessidade de autocategorização do indivíduo, em termos da sua identidade e da organização. Desta forma, identificação podia ser entendida como um método de estruturação fluído, com hipótese de se intensificar, em função da conjuntura das vivências emocionais do indivíduo, sobejada de emoção. Ao momento dos sujeitos reconhecerem, parcialmente, identificação perante características idênticas às da organização (ou seja, com a identidade organizacional), podia afirmar-se o desenrolar do processo de IDO (Fernandes et al., 2009).

Sendo a noção de pertença a grupos de trabalho, em última instância à organização no seu todo, uma das principais relações que um indivíduo podia ter, provavelmente a mais importante do que qualquer

associação a outros grupos sociais (e.g., género, idade, etnia) (Hogg & Terry, 2000) e a noção de pertença à organização um aspeto central na perspectiva que a TIS tinha da relação indivíduo-organização, Ashforth e Mael (1989) definiram IDO como a perceção de pertença ou sentido de unicidade à organização em que estava inserido ou uma forma de autocategorização, i.e., o processo no qual o indivíduo se definia a si próprio, através da sua pertença a uma determinada organização, uma vez que era algo que podia ser, em maior ou menor grau, autodefinidor do indivíduo (Ashforth & Mael, 1989; Hogg & Terry, 2000), pois a intensidade da IDO, aumentava ou diminuía, a partir do momento em que existia uma compreensão da mudança e das alterações, que tinha implicações nos níveis individual e organizacional (Marra, Fonseca, & Marques, 2014). Ou seja, a IDO podia induzir os indivíduos a manifestarem comportamentos, de acordo com a estratégia, identidade e reputação da organização, o que envolvia uma forma de relação entre o colaborador e a organização, que definia o autoconceito do primeiro e que a segunda tinha a capacidade de influenciar as crenças do indivíduo de alguma forma (Edwards, 2005). Neste sentido, autores afirmaram que a IDO era uma forma específica de identificação social (conceito poderoso para explicar o desempenho e bem-estar dos indivíduos no contexto organizacional (Van Dick, 2004), que ocorria quando um indivíduo se percebia como parte da organização e que a organização fazia parte da sua própria identidade. Além disso, os indivíduos, muitas vezes, interiorizavam as características organizacionais e consideravam-se como personificadores da organização (Mael & Ashforth, 1995; Pratt, 1998). No entanto e apesar da IDO ter sido objeto de inúmeras propostas de definições (Anexo B, Quadro 1.9.), Riketta (2005) afirmou que a sua maioria concetualizou o conceito como um construto cognitivo. Costa (2008) acrescentou que todas as definições implicavam que o indivíduo estabelecia uma relação entre a organização e o seu autoconceito, tanto de forma cognitiva (sentir-se parte da organização), como de forma emocional (sentir orgulho em ser membro da organização) ou, ainda, de ambas as formas. Assim sendo, Ashforth e Mael (1989) revelaram que, quanto mais os indivíduos se identificassem com a organização, mais os interesses da organização eram incluídos no seu autoconceito e mais inclinados estavam para agir em consonância com a identidade organizacional ou para fazer esforços a favor da organização, i.e., o nível de IDO de um membro, indicava o grau em que a sua participação na organização estava vinculada ao conteúdo do seu autoconceito (Dukerich et al., 2002). De um modo geral, a IDO constituía um construto fundamental na compreensão da forma como os indivíduos se autodefiniam, tendo em conta a organização em que estavam inseridos e, por conseguinte, na explicação das suas atitudes e comportamentos, no contexto organizacional (Tavares, Caetano, & Silva, 2007).

Conceitos, embora distintos, eram próximos ao de IDO, por isso, muitas realidades diferentes foram designadas pelo mesmo termo e, por vezes, indiscriminadas (e.g., compromisso organizacional, identidade organizacional, internalização). Compromisso organizacional era (a) a intensidade de identificação de determinado indivíduo e o envolvimento numa organização (Mowday et al., 1979), (b)



“atitude ou orientação que “ligava a identidade do indivíduo à organização”, um processo pelo qual os objetivos da organização e os do indivíduo se tornavam congruentes” e que consistia em três componentes: afetivo, de continuidade e normativo (Meyer & Allen, 1991, cit. in Edwards, 2005, p. 217; Meyer & Allen, 1997, cit. in Boros, 2008, p. 2), (c) a vinculação à ação (Cheney & Tompkins, 1987, cit. in Edwards, 2005), (d) definido em termos de identificação, envolvimento e lealdade (Cook & Wall, 1980, cit. in Edwards, 2005). Semelhante a esta visão, estava a de O'Reilly e Chatman (1986, cit. in Boros, 2008). Para os autores consistia num vínculo psicológico, entre o colaborador e a organização, que podia assumir três formas: conformidade, internalização e identificação., (e) associado a variáveis atitudinais, envolvia vínculos cognitivos e afetivos e descrevia a relação do indivíduo com a organização, em termos de autoconceito, (f) refletia melhor a dimensão afetiva do processo de identificação (Van Dick, 2001) e (g) podia não ser específico da organização, uma vez que várias organizações podiam partilhar valores e objetivos comuns (Ashforth & Mael, 1989). O conceito de identidade organizacional foi considerado uma questão autoreflexiva, que tinha origem no interior da organização e que procurava obter o essencial das suas características. Este termo podia ser sintetizado em três pontos: a identidade de uma organização era (a) o que era percebido pelos seus membros como essencial para esta, (b) o que a tornava distinta de outras, pelo menos na visão dos seus colaboradores e (c) o que era percebido pelos seus membros, como a característica que mantinha e desenvolvia a ligação entre o presente e o passado da organização e, presumivelmente, o seu futuro (Ruão, 2001). Na perspetiva de Barney et al. (1998, cit. in Ruão, 2001, p. 4), seria “a teoria que os membros de uma organização têm sobre quem são”. Para Pratt e Foreman (2000), tratava-se das características da organização que os seus membros consideravam centrais (crenças, valores e normas da organização - descrições fundamentais da organização), diferenciadoras (exclusividade da organização, únicas) e duradouras (persistentes no tempo, asseguravam a continuidade da organização e a sua constante transformação). Assim sendo, a identidade organizacional era uma forma das organizações afirmarem a sua diferença, relativamente a outras, com as quais se relacionavam no mercado, procurando afirmar a sua reputação e a fidelização de colaboradores e consumidores. Ou seja, a identidade situava o grupo, a organização ou o indivíduo (Albert et al., 2000, cit. in Miguel, 2008) e referia-se ao conjunto de crenças e significados que pretendia dar resposta à questão “Quem é que nós somos?”, enquanto organização (Pratt & Foreman, 2000, p. 18) e ajudava os indivíduos a responder à pergunta “O que representa esta organização?” (Dukerich et al., 2002, p. 509). Por outro lado, o foco da IDO prendia-se na resposta à questão “Como é que eu sei quem sou, em relação aos outros?” (Pratt, 1998, p. 171; Tavares, 2001, p. 309), uma vez que era através da identificação que os indivíduos se reconheciam como distintos uns dos outros, com capacidade para contestar, argumentar e compreender a vida social (Marra et al., 2014). Assim, Cunha et al. (2004, cit. in Miguel, 2008, p. 19) referiram que “quanto maior é a identificação, mais a organização proporciona um sentido de identidade” aos indivíduos. Internalização consistia na

inclusão de valores ou atitudes no “eu”, como princípios orientadores do comportamento (Ashforth & Mael, 1989), i.e., sucedia quando a influência era aceite porque as atitudes e valores induzidos eram congruentes com os do próprio indivíduo (O'Reilly & Chatman, 1986, cit. in Boros, 2008).

Neste sentido, tornou-se pertinente discutir os antecedentes da IDO, pois iriam permitir diferenciá-la de conceitos semelhantes. Diversos estudos apontaram (a) o apoio dos superiores e oportunidade percebida para progredir na carreira e realização profissional, (b) a atratividade da identidade organizacional para o indivíduo, (c) a atratividade da imagem externa da organização, (d) a distinção das normas e valores da organização, face a outras, (e) os fatores intragrúpicos (e.g., proximidade de valores e objetivos entre elementos ou interações estabelecidas entre eles), (f) uma forte identidade organizacional, (g) a necessidade do indivíduo se identificar a um grupo, (h) o prestígio e a reputação da organização, (i) a semelhança entre as filosofias e interesses individuais e as atividades e políticas da organização e (j) o suporte organizacional percebido pelos indivíduos, como os preditores mais mencionados na literatura (Ashforth, Harrison, & Corley, 2008, cit. in Boehm, Dwertmann, Bruch, & Shamir, 2015; Ashforth & Mael, 1989; Boros, Curseu, & Miclea, 2011, cit. in Mendes, 2014; Dukerich et al., 2002; Kreiner & Ashforth, 2004; Mael & Ashforth, 1992, 1995; Smidts et al., 2000; Tyler & Blader, 2003, cit. in Amaro, 2016).

Para além dos antecedentes, as consequências da IDO também receberam destaque nos estudos, já que foi reconhecido o impacto deste construto crítico, tanto no bem-estar dos membros da organização (e.g., satisfação), quanto na própria organização (e.g., eficácia) (Mael & Ashforth, 1992). Mencionamos diversos exemplos que mostraram o seu poder impactante em variadíssimos fatores. Mael e Ashforth (1992) descobriram que a identificação com a organização tinha uma associação linear e positiva com a concretização de objetivos. Vários estudos apontaram que os indivíduos que se identificavam fortemente com a organização em que estavam inseridos eram aqueles que (a) eram mais propensos a mostrar uma atitude de apoio relativamente a ela (Ashforth & Mael, 1989), (b) eram mais propensos a tomar decisões consistentes com os objetivos organizacionais (Simon, 1997, cit. in Smidts et al., 2000), (c) podiam contribuir, positivamente, para o sucesso da mesma (Randall, 1990, cit. in Smidts et al., 2000), (d) apresentavam nível elevado de realização pessoal e baixo nível de rotatividade (Wegge, Van Dick, Fisher, Wecking, & Moltzen, 2006) e (e) apresentavam melhor nível de bem-estar: menos queixas de saúde e de exaustão emocional e despersonalização (Wegge et al., 2006). Vários teóricos argumentaram que criar uma distinção entre *ingroup* e *outgroup* constituía uma consequência da identificação com a organização (Ashforth & Mael, 1989; Kramer, 1991, cit. in Dukerich et al., 2002). Além de que, a IDO estava positivamente associada ao desempenho de comportamentos extra-papel (e.g., Mael & Ashforth, 1992) ao desempenho contextual, ao desempenho de tarefa (e.g., Van Dick et al., 2004), ao desempenho profissional (Miguel, 2008) e a comportamentos de cidadania organizacional (Evans & Davis, 2014).

## Improvisação Organizacional

Improviso proveio do latim *improvisus*, que significava “não visto antes do tempo” (Schuller, 1989, cit. in Barrett, 1998, p. 606). Decompondo o termo, Weick (1998, p. 544) e Cunha e Cunha (2002, cit. in Ribeiro, 2009, p. 32) mencionaram que a raiz “proviso” significava executar algo premeditado e o prefixo “im” referia-se à ação inesperada, que ocorria sem planejamento. Assim, a improvisação seria referente à “negação de prever, de planejar, de fazer previsto, pelo conhecimento, e do controlo do passado sobre o presente e o futuro” (Weick, 1998, p. 544).

Improvisação constituiu um tema emergente na área organizacional (Cunha, 2002) e um conceito, recentemente, inserido no vocabulário da mesma (Cunha, Cunha, & Batista, 2004), por isso a sua definição continuou por explicar (Ribeiro, 2009). No entanto, os primeiros estudos sobre a definição do conceito e o desenvolvimento de relações com a organização dataram a segunda metade da década de 90 do século XX (Aranha & Garcia, 2005), década em que a temática “ganhou reconhecimento como uma competência estratégica, que apoiava as exigências das organizações do século XXI, relativamente à mudança, adaptabilidade, capacidade de resposta ao meio ambiente, limites fracos e hierarquia mínima” (Hatch, 1998, cit. in Vera & Crossan, 2004, p. 727). Tendo em conta este reconhecimento, diversas propostas acerca da origem e para compreensão da IPO foram apontadas, nomeadamente a teoria do caos, o paradoxo aproveitamento-exploração, a metáfora do jazz e a metáfora do teatro.

Como os novos pressupostos sugeriram que, partes significativas do ambiente de negócios eram altamente imprevisíveis e que a principal tarefa dos gestores consistia em explorar e inovar em condições caóticas (Crossan et al., 1996), teorias resultantes de outras áreas do conhecimento influenciaram a formação da teoria do caos (Marietto, Sanches, & Meireles, 2011). Esta era uma disciplina científica em desenvolvimento, baseada e centrada no estudo dos sistemas não-lineares dinâmicos e complexos, onde perceber o caos estava intrinsecamente relacionado com a compreensão de três termos básicos: complexidade, não-linearidade e sistemas. A teoria propôs uma estrutura conceitual que “reconciliava a essência da imprevisibilidade das organizações com a emergência de padrões distintos”, i.e., evidenciava que os diversos sistemas “tendiam a ser caracterizados por relações não-lineares e interações complexas e dinâmicas, ao longo do tempo” (Marietto et al., 2011, p. 69). Surgiu com a ideia de que, “em determinados sistemas, pequenas variações nas condições iniciais, podiam gerar grandes variações nos resultados finais”, i.e., o “efeito borboleta”, de nome técnico “dependência sensível das condições iniciais” (Gleick, 1999, cit. in Marietto et al., 2011, p. 71). A teoria do caos foi denominada de complexidade, quando aplicada ao contexto de administração de negócios. Na medida em que, percebia as empresas como sistemas muito complexos, onde restrições e desordem total eram indesejáveis e onde a forma para alcançar o controlo, incidia no equilíbrio do limite do caos (Marietto et al., 2011), o que sugeria que ambientes turbulentos exigiam (re)ações flexíveis, extemporâneas e rápidas (Kamoche & Cunha, 2001).

Desta forma, diversos trabalhos aplicaram esta teoria e o conceito de complexidade ao estudo das organizações (e.g., Dias, Gonçalves, & Coleta, 2004).

O paradoxo construído com os princípios opostos “aproveitamento” (*explotation*) e “exploração” (*exploration*) afirmava que a aprendizagem por “aproveitamento” era necessária, pois permitia às organizações melhorar e tornar mais lucrativa a implementação da sua estratégia atual. No entanto, colocava em risco a aprendizagem por “exploração”, uma vez que impedia a sua capacidade de criar novas estratégias, o que limitava a sobrevivência (March, 1996, cit. in Cunha et al., 2004, p. 286). Especificamente, a aprendizagem por aproveitamento sucedia quando as organizações tentavam aumentar a sua eficácia e procuravam obter resultados da sua posição atual no mercado. Quando o efetuavam, os modelos mentais que possuíam sobre a sua envolvente e sobre si mesmas, tornavam-se cada vez mais simples, reduzindo, significativamente, a capacidade de adaptação a situações inesperadas (Miller, 1993, cit. in Cunha et al., 2004). Por outro lado, a aprendizagem por exploração ocorria quando as organizações procuravam novas oportunidades e novas formas de relação com a envolvente (Cunha et al., 2004). Weick e Westley (1996, cit. in Cunha et al., 2004, p. 287) referiram três formas em que a improvisação se apresentava como um momento de aprendizagem que permitia que estes pólos se unissem: (a) no conhecimento declarativo, i.e., a memória de “o quê” (conteúdo), na medida em que aumentava com a improvisação, (b) no conhecimento dos procedimentos, i.e., a memória do “como” (rotinas), pois aumentava à medida que os elementos da equipa melhoravam a sua capacidade de improvisar, através da prática (Crossan et al., 1996) e (c) na memória de procedimentos, uma vez que aumentava à medida que a improvisação era adotada como prática de rotina. Assim sendo, a corrente de investigação nos processos que permitia que os pólos se combinassem, através da improvisação, demonstrou que as organizações que utilizavam a improvisação tinham melhores resultados, comparativamente àquelas que não a utilizavam (e.g., Brown & Eisenhardt, 1997).

Drucker (1989, cit. in Barrett, 1998) sugeriu que o líder do século XXI seria como um maestro de orquestra. No mesmo sentido, Weick (1992, cit. in Barrett, 1998) sugeriu a banda de jazz como o protótipo de organização. Posto isto, Lewin (1998, cit. in Flach & Antonello, 2011) apresentou a improvisação do jazz como uma metáfora para as teorias organizacionais, sendo que, anteriormente, a improvisação era considerada uma disfunção da organização, um evento inesperado. Assim sendo, a temática da improvisação penetrou na teoria organizacional por via metafórica (Cunha, 2002), sendo o estilo musical jazz a sua principal fonte de inspiração (Cunha, Cunha, & Kamoche, 1999; Kamoche & Cunha, 2001), a única forma de improvisação que teve o maior impacto na IPO (Kamoche & Cunha, 2001) e que possibilitou a compreensão do conceito de improvisação (Cunha et al., 1999) e de problemas de análise e mudança organizacional (Flach & Antonello, 2011). Barrett (1998) afirmou que existiam fortes semelhanças entre o elemento da banda de jazz e o profissional de gestão: tinham necessidade de procura

constante de novas soluções/respostas na sua área de atividade e faziam-no sem o benefício de planos ou guiões de ação pré-determinados e com poucas ou nenhuma certeza, quanto aos resultados prováveis das mesmas e à qualidade das soluções encontradas. Apesar disso, Brown e Eisenhardt (1997) sugeriram que a metáfora do jazz não era muito adequada para ser transposta para as organizações. Argumentaram que a improvisação no jazz tinha pouco em comum com a improvisação no contexto organizacional, na medida em que o jazz se baseava em desempenhos de curta duração, ao passo que, um desafio que exigia uma resposta em pouco tempo, era extremamente urgente para a maioria das organizações.

Além da metáfora do jazz, a IPO foi estudada, analogicamente, com a improvisação do teatro (e.g., Crossan, 1998; Vera & Crossan, 2004), na medida em que, foi-lhe reconhecido um importante benefício para a teoria e prática organizacional, a sua transparência (Vera & Crossan, 2004). Autores apontaram semelhanças entre teatro e organizações (Crossan, 1998; Crossan et al., 1996): (a) uma estratégia corporativa – guião, (b) um CEO que supervisionava a implementação da estratégia – diretor e (c) colaboradores com funções estabelecidas – atores. No entanto, a questão da liderança foi sugerida como uma limitação das analogias das artes, na medida em que, durante o desempenho de teatro e jazz, as equipas de atores e músicos improvisados eram, frequentemente, descritas como sem liderança. Já nas organizações, o papel do líder existia claramente (Vera & Rodriguez-Lopez, 2007).

Comparativamente, a metáfora do teatro e a do jazz, a primeira acrescentou valor à segunda, no que se referia à acessibilidade, transferibilidade e universalidade. O teatro era acessível e transparente, devido aos elementos sobre os quais os atores improvisavam serem os mesmos disponíveis aos indivíduos na sua vida quotidiana nas organizações, uma vez que a base desta improvisação era a fala, o pensamento, a postura, os gestos, as expressões faciais, o movimento e a ação, i.e., materiais da interação quotidiana. Desta forma, no desempenho, trabalhava-se com o processo criativo e no desempenho improvisacional, “o processo criativo era o produto” (Sawyer, 2000, cit. in Flach & Antonello, 2011, p. 149). Além disso, a improvisação teatral era um fenómeno universal e atemporal, que espelhava a sociedade humana, obscurecia a distinção entre dramatização e realidade e interpretava a vida real. Por outro lado, para compreender o jazz era necessário conhecimento musical especializado (e.g., conceitos como acordes, melodia), sendo que era um fenómeno que estava enraizado em tradições culturais específicas (Vera & Crossan, 2004). Além das duas metáforas explanadas anteriormente e apesar de não serem tão abordadas nesta temática, a IPO podia ser analisada sob a metáfora da música indiana, da musicoterapia e da teoria dos papéis, sendo esta a que aproxima o debate do contexto organizacional (Kamoche, Cunha, & Cunha, 2003).

Crossan (1998) referiu que a improvisação utilizava metáforas<sup>8</sup> para promover insights na organização e era uma orientação para alcançar a renovação estratégica da organização. Como vantagens da sua utilização apontou a análise da cultura organizacional, a ampliação da capacidade de interpretação do ambiente, o aumento da astúcia estratégica, o desenvolvimento do espírito de liderança e de habilidades individuais e o fortalecimento das equipas de trabalho. Mais concretamente, utilizar a improvisação nas organizações podia (a) ampliar a sua capacidade em lidar com as mudanças, torná-la mais flexível e com uma capacidade maior de elaborar ações imediatas, em detrimento de planear e antecipar, (b) contribuir para a capacidade de agregar novos conhecimentos e de adaptação, flexibilidade estrutural e operacional e (c) contribuir para a cooperação, criatividade e inovação (Flach & Antonello, 2011; Weick, 1998). Por outro lado, Cunha (2002) referiu a insatisfação com a conceção de estrutura, a gestão da mudança e a gestão num mundo caracterizado pela turbulência como incentivos para a emergência da improvisação, sendo que o modelo improvisacional derivou da necessidade de encontrar formas de agir mais adaptadas às exigências de um mundo organizacional em mudança. Brown e Eisenhardt (1997, p. 1) descobriram que organizações de sucesso combinavam, de forma integrada, elementos da estrutura orgânica (e.g., responsabilidades) e da estrutura mecanicista (e.g., flexibilidade), por isso, criaram o conceito “semi-estruturas” que equilibrava a ordem e a desordem. Mais tarde, Kamoche e Cunha (2001, p. 734) identificaram um conjunto de elementos estruturais específicos das dimensões técnica e social, que visavam facilitar a ação inovadora, no seu modelo improvisacional de desenvolvimento de novos produtos, ao que foi atribuído a denominação de “estrutura mínima”. Barrett (1998, p. 612) também sugeriu que as organizações poderiam alcançar uma coordenação fluída, sem abdicar das contribuições dos indivíduos, através de estruturas mínimas inegociáveis - regras tacitamente aceites e sem necessidade de articulação constante. Relativamente à mudança organizacional, Cunha (2002) referiu que era um processo que envolvia planear e emergente. Por definição, mudança emergente não podia ser planeada nem gerida num sentido restrito. Podia ser utilizada para facilitar e apoiar o aumento da adaptação da organização e, por conseguinte, a capacidade de se transformar. Este tipo de mudança criava disponibilidade para a mudança planeada, pelo facto de fazer da mudança um processo organizacional corrente, satisfazia as necessidades de autonomia, controlo e expressão individual, revelava-se mais difusa do que focada, proporcionava feedback imediato e facilitava a aprendizagem organizacional (Cunha, 2002). Por último, os gestores contemporâneos viam-se confrontados com dificuldades em simultâneo: continuava a ser-lhes solicitado atingir níveis elevados de eficácia e eram-lhes exigidas capacidades de

---

<sup>8</sup> Podia ser definida como: (a) uma forma de pensar e uma forma de ver (Morgan, 1997); (b) um “convite para ver o mundo” (Barrett & Cooperrider, 1990); e (c) servia para “gerar realidades sociais alternativas” (Tsoukas, 1993) (Kamoche et al., 2003, p. 2031).

inovação e de adaptação suficientes para acompanhar os níveis de mudança no ambiente. Por isso, modelos capazes de oferecer uma compreensão mais dinâmica da relação entre as organizações e os seus ambientes seriam procurados (Cunha, 2002). Exemplo disso foi o trabalho de Moorman e Miner (1998a). As autoras estudaram o desenvolvimento de novos produtos em ambientes turbulentos e verificaram as vantagens da improvisação - a turbulência aumentava a incidência de improvisação e quando a turbulência atingia níveis elevados, os efeitos da improvisação tornavam-se menos positivos. Esta última conclusão ilustrou o facto de a improvisação não ter capacidade de resolver todo e qualquer problema. Pelo contrário, a possibilidade de respostas reativas e desarticuladas de qualquer intenção estratégica, consistia num dos riscos deste tipo de abordagem. Miner, Bassoff e Moorman (2001) sustentaram este argumento, mostrando que a improvisação podia ajudar, ou não, a resolver os problemas organizacionais.

Neste sentido, e pela recorrência do tema, os teóricos organizacionais definiram e redefiniram o conceito de improvisação, o que originou “confusão sobre o que era improvisação (descrição) e o que era preciso para fazê-la bem (prescrição)” (Vera & Crossan, 2004, p. 728) e inexistência de consenso (Anexo B, Quadro 1.10.). Cunha, Cunha e Kamoche (1999) apresentaram duas gerações e três etapas de desenvolvimento da teoria da IPO: (a) as características das ações de improvisação e *bricolage* no campo das artes (jazz e teatro), onde esta prática era recorrente, foram transpostas para o contexto organizacional, por meio de várias listas de competências e facilitadores que as organizações deveriam incluir para estarem aptas a improvisar (e.g., Barrett, 1998; Hatch, 1999), (b) os estudos empíricos organizacionais sobre improvisação foram o foco desta geração, onde o conceito foi formalmente definido e as características da improvisação identificadas no ambiente organizacional, através da análise das organizações e da sua importância em ambientes competitivos, baseadas no modelo *grounded theory*. A par disso, uma noção unidimensional de IPO emergiu, focada na ideia de distância temporal entre conceção e execução (e.g., Crossan et al., 1996; Moorman & Miner, 1998a, 1998b; Orlikowski, 1996) e (c) fundamentada, novamente, na improvisação do jazz, a teoria da atualidade sobre IPO foi questionada e a sua definição e respetivas características foram aperfeiçoadas, com base em modelos de testes empíricos, da análise da improvisação nas organizações e do desenvolvimento de metáforas alternativas (e.g., Weick, 1998). Alguns autores caracterizaram a IPO como improvisação em grupo em grande escala, enquanto outros a relacionaram ao tipo de estratégia que uma organização procurava e aos valores que a organização adotava na sua cultura (Vera & Rodriguez-Lopez, 2007).

A maioria das definições apontadas frisava os conceitos “planeamento” e “execução”. A relação da improvisação com ambos os termos, possibilitou delimitar três aspetos: (a) a noção de imprevisibilidade, i.e., a ação não estava prevista no plano, nem podia ser prevista pela organização, mas os produtos que resultavam da execução eram reinseridos no plano, (b) a improvisação durante a ação, onde a organização não podia parar para resolver o problema ou identificar novas oportunidades, mas

tinha que desenvolver a solução durante a ação e (c) a improvisação envolvia a utilização e disponibilidade de recursos em tempo real (afetivos, cognitivos, materiais e sociais) (Aranha & Garcia, 2005). Autores referiram que muitas práticas tradicionais de planeamento permitiam desenvolver análises de negócios sólidas e melhorar o conhecimento e a consciencialização do meio ambiente, por isso continuavam a ser úteis e a ter valor para as organizações. No entanto, não eram suficientes, o que sugeriu a prática da improvisação. Esta podia ser aprendida, assim como as suas capacidades e, por conseguinte, colocadas em prática. Contudo, devia ser fundamentada com base em capacidades tradicionais para, posteriormente, o indivíduo olhar além do *status quo* para novas ideias e reinvenção pessoal. Desta forma, a improvisação bem-sucedida requeria uma forte base de capacidades na prática tradicional e nas capacidades de desempenho, pois a improvisação tendia a ser mais difícil devido à dependência de ambas as formas de aprendizagem – tradicional e improvisacional, embora a improvisação pudesse enriquecer o desempenho tradicional (Crossan et al., 1996). Por outro lado, os resultados do estudo de Moorman e Miner (1998a) sugeriram que a improvisação podia ser empregue como um substituto do planeamento (Weick, 1998).

Construtos comumente associados ao de improvisação foram encontrados na literatura. Tratava-se, sobretudo, de adaptação, criatividade e inovação. Entendia-se por adaptação o ajuste com o ambiente externo (Campbell, 1989, cit. in Cunha et al., 1999). Este termo partilhava com a improvisação o foco na mudança do decurso da ação e diferia, no sentido em que, a sua conceção podia ocorrer antes da sua implementação (e.g., Hamel & Prahalad, 1994, cit. in Cunha et al., 1999). A criatividade referia-se à “criação de um novo produto, serviço, ideia, procedimento ou processo valioso e útil, por indivíduos que trabalhavam juntos, num sistema social complexo” (Woodman et al., 1993, cit. in Cunha et al., 1999, p. 311). Este conceito partilhava com a improvisação o foco na novidade e diferia, no sentido em que, podia resultar de um plano e podia ser adiada para ser realizada com ótimos recursos (Amabile, 1998, cit. in Cunha et al., 1999). Inovação consistia na “adoção de qualquer dispositivo, sistema, processo, problema, programa, produto ou serviço, que fosse novo para a organização” (Dougherty, 1996, cit. in Cunha et al., 1999, p. 312). Este termo partilhava com a improvisação o foco no relativo, para a organização e/ou para a situação atual e diferia, no sentido em que, podia ser planeada e programada para que todos os recursos necessários tivessem no lugar (Cooper, 1979, cit. in Cunha et al., 1999). Estes conceitos direcionavam-se para a promoção da diversidade e para a procura da eficácia. Já a improvisação tendia a ser uma síntese entre esses objetivos e a sua antítese, o que promovia homogeneidade e procura de eficiência. Esta era a principal diferença entre os construtos mencionados e a improvisação (Cunha et al., 1999).

Como características que permitiam as bandas de jazz improvisar de forma coerente e maximizar a inovação social de forma coordenada, Barrett (1998) indicou: (a) competência provocativa, (b) encarar os erros, como fonte de aprendizagem, (c) orientação partilhada para estruturas mínimas, que permitissem máxima flexibilidade, (d) tarefa distribuída: negociação e diálogo contínuos, para sincronização dinâmica,



(e) confiança no sentido retrospectivo, (f) ser membro de uma comunidade de prática e (g) aceitar solos e apoio. Neste sentido, teóricos organizacionais transpuseram algumas destas características para o contexto organizacional e adicionaram outras. A sua maioria sublinhou as referentes à estrutura mínima, à cultura experimental e aos erros como uma contribuição positiva para a organização (Quadro 1.11.). A estrutura mínima referia-se aos alicerces, crenças, normas e regras gerais observadas no momento de improvisar e à capacidade de criatividade dos membros da organização (Brown & Eisenhardt, 1997), incluía, também, o conjunto de controlos indiretos, existentes na organização, nomeadamente a supervisão direta e a padronização (Aranha & Garcia, 2005). A par das duas últimas características mencionadas, Weick (1999, cit. in Cunha, 2002, Cunha et al., 1999, Cunha et al., 2004, Flach & Antonello, 2011) defendeu a imperfeição harmoniosa ou estética da imperfeição nas organizações. Contexto que referiu como um espaço de aprendizagem, por tentativa e erro, e de exploração ativa de novos caminhos, que implicava, inevitavelmente, considerar o erro como elemento normal da prática organizacional e onde se devia pensar em modelos imperfeitos, mas audaciosos, que atribuíssem valor positivo a novas experiências de aprendizagem, quer estas fossem, primeiramente, bem ou malsucedidas. Sitkin (1992, cit. in Cunha et al., 2004, p. 290, Flach & Antonello, 2011, p. 182) corroborou esta opinião. Para o autor, existir e experienciar “pequenos” erros constituía uma parte essencial do processo de aprendizagem, no sentido em que, as “pequenas” falhas, por vezes, revelavam mais do ambiente que os rodeava, do que o sucesso. Além disso, permitiam que os indivíduos, as equipas e as organizações se mantivessem alerta, de forma a preveni-los da “espiral de simplicidade”. Afirmou, também, que as organizações que valorizavam a estética da imperfeição eram organizações que percecionavam os erros como falhas e como oportunidades para obter informação e que estimulavam a experiência e a iniciativa voluntária para assumir riscos.

Quadro 1.11.

*Características da Improvisação Organizacional*

<b>Autor(es)</b>	<b>Características</b>
Moorman e Miner (1995)	Três: deliberada, improvisada, ocorrer durante a ação.
Crossan e Sorrenti (1997); Weick (1996); Moorman e Miner (1998b)	Criar como forma de inovar, atividade semi-ordenada, simultaneidade de eventos.
Cunha et al. (1999); Aranha e Garcia (2005)	Três: cultura experimental, estrutura mínima, memória de procedimento reduzida.
Miner et al. (1996); Weick (1990); Weick (s.d)	Três: deliberada, extemporânea, ocorrer durante a ação.
Flach e Antonello (2011)	Nove: o tempo influenciava o processo de improvisação; a improvisação trabalhava com a <i>bricolage</i> ; a improvisação tinha origem em estruturas mínimas; as pausas e o silêncio constituíam parte integrante do processo de improvisação; a improvisação podia expressar-se de forma individual ou coletiva; a improvisação podia estar baseada em clichês e na repetição ou variação de temas; a improvisação, em

	conjunto, exigia negociação e diálogos contínuos; a performance era essencial na ação de improvisar; o erro era considerado parte da improvisação.
Moorman e Miner (1998b)	Uma: improvisação podia ser expressa de forma individual vs. coletiva, no produto vs. processo e no comportamento vs. conhecimento/cognitivo.

---

Fonte: Aranha & Garcia (2005); Cunha et al. (1999); Flach & Antonello (2011); Kamoche & Cunha (2001); Moorman & Miner (1998b)

Numa outra perspectiva, Cunha et al. (2004, p. 290) apontaram possíveis fatores influenciadores que permitiam a improvisação ocorrer nas organizações: (a) cultura organizacional, onde a tendência para agir era considerada um elemento crucial em culturas direcionadas para a improvisação (Peters & Waterman, 1982). No entanto, os autores consideraram apenas a fase de pré-improvisação, i.e., a improvisação tendia a surgir em culturas, onde, aparentemente, “pelo menos a crença de que a melhor forma para enfrentar os desafios fosse através da ação e não da reflexão” se verificasse. Barrett (1998) foi exceção. Com base na metáfora do jazz, argumentou que a improvisação conduzia à aprendizagem, quando a cultura organizacional apoiava a improvisação., (b) o sucesso da improvisação que dependia da medida em que se conseguia resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade., (c) grau em que a improvisação foi planejada por quem a realizou (indivíduo, grupo ou organização) e (d) frequência com que os fatores que originavam determinada improvisação ocorriam. Também Kamoche, Cunha e Cunha (2003, p. 2029) identificaram fatores que influenciavam a improvisação, que determinavam a sustentabilidade e a qualidade do desempenho improvisado: características individuais (e.g., confiança mútua e criatividade), cultura (e.g., estimular a experiência), memória (e.g., episódica), estilo de liderança (e.g., liderança de “servo”), tamanho do grupo (e.g., grupos muito grandes apresentavam níveis mais baixos de improvisação) e composição do grupo (e.g., equipas multifuncionais). Moorman e Miner (1998a, 1998b) identificaram fatores que podiam ampliar as oportunidades de a IPO ocorrer: (a) falta de disciplina organizacional, (b) estimular atividades espontâneas e (c) a lógica da responsividade. Também Crossan e Sorrenti (1997, cit. in Ribeiro, 2009) revelaram que conhecimentos, compreensão e motivação constituíam importantes fatores para improvisar e que a qualidade da IPO dependia das competências técnicas, da capacidade de interação em grupo e da intuição dos participantes. No mesmo sentido, Vera e Crossan (2004) apontaram fatores descritivos (criatividade e espontaneidade) e prescritivos (capacidade de perícia e capacidades que facilitassem o trabalho em equipa) para que a IPO sucedesse. Já para diversos autores, a IPO era comumente iniciada por condições de pressão do tempo, ambiguidade e incerteza (e.g., Weick, 1998). Além disso, Cunha et al. (1999) referiram a liderança, as características dos membros da organização, o fluxo de informações (entre a organização e o ambiente e intra-organizacional), fatores relacionados com a memória organizacional (processual e declarativa), a configuração organizacional e

os recursos que o indivíduo/equipa/organização possuíam, como fatores influenciadores da qualidade da improvisação.

Baseado no desempenho do jazz, Weick (1998) mencionou que era necessário que a improvisação se encontrasse num contínuo, de forma a que fosse melhor compreendida. A interpretação constituía o primeiro nível, onde os planos eram estritamente seguidos. Quando o plano era reformulado, mas ainda reconhecível, denominava-se de embelezamento (segundo nível). O terceiro consistia na variação, onde as ações não planeadas eram inseridas no plano, apenas enquanto continuassem relacionadas ao plano original. A improvisação era observada quando essas ações se afastavam, parcial ou totalmente, do plano original (Berliner, 1994, cit. in Weick, 1998). Com base nisso, uma organização improvisava quando (a) enfrentava uma situação e a percebia como inesperada, (b) não possuía qualquer tipo de ação pré-planeada como resposta a determinada situação e (c) percebia que a situação exigia uma ação rápida (Cunha et al., 1999; Moorman & Miner, 1998a, 1998b). No entanto e apesar de perceber a situação como importante, a organização só improvisava se acreditasse que existia algo que pudesse fazer, em prol da situação (Cunha et al., 1999). Não obstante, autores referiram que a IPO ocorria em três níveis: (a) envolvia pequenos e simples ajustes numa peça ou processo pré-existente, (b) envolvia desvios mais fortes do produto subjacente e (c) “motivo” ou “tema”, i.e., o improvisador excluía qualquer relação com o produto original e compunha novos padrões (Moorman & Miner, 1998b, p. 703).

Sendo que as formas, a memória, a prática (Berliner, 1994, cit. in Weick, 1998), um acordo mínimo, um nível mínimo de recursos e a racionalidade mínima (Kamoche et al., 2003) constituíam os determinantes do sucesso na improvisação, a IPO podia originar resultados positivos e negativos. A flexibilidade, a aprendizagem, a motivação e resultados afetivos constituíam a categoria positiva. Por outro lado, aprendizagem tendenciosa, armadilhas de oportunidade, amplificação de ações emergentes, excesso de confiança em/dependência de improvisação e aumento da ansiedade e incerteza eram os elementos da categoria negativa. Além disso, na prática tinha implicações importantes: (a) oferecia uma forma de flexibilidade e adaptação em ambientes turbulentos, (b) permitia a co-presença da eficácia e da eficiência e (c) permitia detetar mudanças, através da exploração e aproveitá-las (Cunha et al., 1999). Kamoche et al. (2003, p. 2030) também identificaram diversos resultados: aprendizagem, flexibilidade, motivação crescente para improvisar, sentimento pessoal de transcendência e desempenho improvisado. Este último, se bem realizado, “é um triunfo de competência, interação dinâmica e criatividade, sobre as pressões competitivas do caos e da rotinização”.

Desta forma, Cunha (2002) argumentou que o fenómeno da improvisação proporcionava um conjunto de ideias facilitadoras do pensamento organizacional, capaz de ultrapassar as dicotomias tradicionais da gestão e que representava a possibilidade de alcançar níveis elevados de estrutura e autonomia. Além disso, parecia ter implicações substanciais para vários fenómenos organizacionais:

adaptação e renovação organizacional, criatividade, inovação de produtos e trabalho em equipa (e.g., Barrett, 1998; Hatch, 1999; Kamoche & Cunha, 2001; Moorman & Miner, 1998a; Weick, 1998), como também constituía uma parte importante da aprendizagem organizacional e da renovação estratégica (Crossan & Sorrenti, 1997, cit. in Kamoche & Cunha, 2001). Contudo, era de salientar que, para improvisar no contexto organizacional, os indivíduos deviam estar muito bem preparados, previamente à adaptação da técnica de improvisação, à prática de gestão, como também deviam desenvolver as capacidades do processo – ouvir, comunicar e gerir o tempo, juntamente com capacidades essenciais do mercado específico. Uma vez que a improvisação bem-sucedida dependia do forte desenvolvimento de capacidades essenciais (Crossan et al., 1996), pois, por vezes, surgiam em situações desastrosas e envolvia a superação de obstáculos, mais do que o aproveitar de oportunidades inesperadas (Moorman & Miner, 1998a).

### **Perceção de Comportamento Político e Desempenho Organizacional Percebido, Identificação Organizacional, Improvisação Organizacional**

Sonnentag e Frese (2002, cit. in Bendassolli, 2012) realizaram um estudo, com 146 meta-análises, de artigos publicados em revistas de grande relevo para a PO, nos últimos 20 anos. Neste, identificaram que 72% dos artigos consideraram o desempenho como variável dependente/resultado. De acordo com esta descoberta, foram diversos os estudos que a corroboraram. Essencialmente, a maioria desses estudos relacionava GRH e DO (e.g., Arthur, 1994; Bae & Lawler, 2000; Barrette & Carrière, 2003; Boselie, Paauwe, & Jansen, 2001; Delaney & Huselid, 1996; Galang, 2004; Guest, Michie, Conway, & Sheehan, 2003; Harel & Tzafir, 1999; Heffernan & Flood, 2000; Huselid, 1995; Moideenkutty et al., 2011). Contudo, outros temas associados ao DO foram alvo de estudo: (a) inteligência emocional do líder (Bastos, 2008), (b) reportório e diferenciação comportamental, auto-perceção e hetero-perceção das competências de gestão, confiança e cultura organizacional (Felício, 2007), (c) hiatos culturais na confiança da gestão da organização (Lopes & Baioa, 2011) e (d) políticas de trabalho-família (Smith & Blum, 2000).

Além destes, a literatura também apresentou estudos em que o DO se relacionava com a política, sendo a sua preponderância em resultados desfavoráveis (Ferris et al., 2002). Constituíram exemplos disso, o estudo de (a) Kacmar e Baron (1999), que encontrou níveis mais baixos de desempenho no trabalho, na presença de perceção de política organizacional, (b) Kacmar et al. (1999), que reportaram uma relação negativa entre a perceção de política organizacional, por parte dos colaboradores, e o desempenho, (c) Mansur (2010) que revelou, de uma maneira geral, que o comportamento político tinha impacto negativo no desempenho e (d) Vigoda (2000b), que encontrou relação negativa entre a perceção de política organizacional e o desempenho dos colaboradores. Contudo, a maioria dos estudos e teorias políticas, sugeriram que cada um dos níveis de análise (individual, grupal e organizacional) representava um

construto diferente de política e que as percepções individuais de política, as percepções grupais de política e a política organizacional eram construtos diferentes, com propriedades e efeitos distintos (Ferris et al., 2002).

Inversamente à política, a IDO apresentou, maioritariamente, resultados favoráveis para as organizações. Vários estudos apontaram que os indivíduos que se identificavam fortemente com a organização em que estavam inseridos eram aqueles que (a) mais facilmente permaneciam nela (e.g., Mael & Ashforth, 1995; Van Dick, 2004), (b) exibiam, mais frequentemente, elevados níveis de perseverança, diligência e que, mais provavelmente, despenderiam esforços a favor da organização (e.g., Dukerich et al., 2002; Mael & Ashforth, 1992), (c) apresentavam baixo nível de intenção de saída (Riketta, 2005; Tavares et al., 2007), (d) apresentavam nível elevado de satisfação com o trabalho (Asforth & Mael, 1989; Mael & Asforth, 1992; Riketta, 2005; Wegge et al., 2006), (e) demonstravam comportamentos mais alinhados com as normas e valores da organização (Asforth & Mael, 1989) e (f) apresentavam níveis mais elevados de motivação, lealdade para com a organização, comportamentos cooperantes e comportamentos de cidadania organizacional (Pratt, 1998; Riketta, 2005; Wegge et al., 2006).

No mesmo sentido, e apesar da pesquisa quantitativa sobre improvisação nas organizações ainda ser escassa (Cunha et al., 2004), vários estudos foram encontrados acerca desta temática, sobretudo considerados um sucesso (Moorman & Miner, 1998a, 1998b): Mintzberg e McHugh (1985) detalharam as improvisações realizadas do National Film Board of Canada, Preston (1991) descreveu um grupo de chefias que improvisou uma solução eficaz numa greve numa fábrica, Eisenhardt e Tabrizi (1995) mostraram que uma abordagem experimental, envolvendo a improvisação, acelerava o desenvolvimento de produtos na indústria de computadores e Weick (1993) descreveu as improvisações que vários bombeiros utilizaram para fugir e salvar-se da tempestade de fogo em Mann Gulch. Outros autores, debruçaram-se sobre aspetos importantes para a improvisação, como o conhecimento prévio, as rotinas, a presença de competências estáveis (Moorman & Miner, 1998a), a memória organizacional (Moorman & Miner, 1998a, 1998b), a fluência e a continuação (Juntunen, Ruismäki, & Ruokonen, 2015). Já Paauwe e Boselie (2005) descobriram que uma organização ágil, implicava uma organização de aprendizagem adaptativa, muito rápida e eficiente.

Neste sentido, e associando, positivamente, IPO e DOP e, negativamente, estratégia de concordância com o poder “yes-man” (GATGA) e IPO, propomos as seguintes hipóteses:

**H1:** Existe uma relação positiva entre IPO e DOP, no sentido em que quanto maior for a IPO, maior tenderá a ser o DOP.

**H2:** Existe uma relação negativa entre a estratégia de concordância com o poder “yes-man” (GATGA) e a IPO, no sentido em que, quanto maior for o GATGA, menor a IPO.

Por outro lado, existe a possibilidade da estratégia de concordância com o poder “yes-man”, ser positiva nas organizações, ao que propomos:

**H3:** Existe uma relação positiva entre a estratégia de concordância com o poder “yes-man” (GATGA) e o DOP, no sentido em que quanto maior for o GATGA, maior será o DOP e esta relação é explicada através da IPO.

**H4:** Existe uma relação positiva entre a estratégia de concordância com o poder “yes-man” (GATGA) e a IPO, quando esta relação é moderada pela IDO.

Estamos perante um modelo de mediação moderada<sup>9</sup>. O teste deste modelo é realizado na íntegra, simultaneamente, por via da Macro Process de Hayes (2018).

## Capítulo II – Método

Em seguida, é apresentado, detalhadamente, o método utilizado, nomeadamente a amostra, as medidas e a forma como a investigação procedeu.

### Amostra

Constitui a amostra do presente estudo a população circunscrita a indivíduos com idade, igual ou superior, a 18 anos e que, perante o mercado de trabalho, exercem funções numa organização, aquando do preenchimento do devido instrumento de recolha de dados. Distinguem-se dois universos organizacionais. Por um lado, numa cultura organizacional similar, compreendem-se os colaboradores de uma empresa do setor hoteleiro, segmentados em três grandes famílias funcionais: operacionais, assistentes/administrativos e gestores/coordenadores/chefias. Por outro lado, identifica-se o universo em geral. Esta fação da amostra inclui participantes recolhidos através de redes sociais e do efeito “bola de neve”. Sendo o método de amostragem aleatório, o total de respostas a considerar para o estudo é de 168 indivíduos.

Os participantes com idades compreendidas entre 18 e 24 anos representam 10.7% da amostra; entre 25 e 29, 22.0%; 13.7% diz respeito ao intervalo etário entre 30 e 34 anos; 19.0% representa a faixa entre 35 e 39 anos; 9.5% têm entre 40 e 44 anos; 7.1% representa o intervalo entre 45 e 49 anos; entre 50 e 54 representa 1.8%; 3.0% refere-se à faixa entre 55 e 59 anos; apenas 0.6% representa o intervalo entre 60 e 64 anos e não existe nenhum indivíduo (0%) com idade >65 (Anexo C, Quadro 2.2.). Os dados indicam que os participantes são eminentemente representados pelo género feminino (57.7%) (Anexo C,

---

<sup>9</sup> Consultar anexo A: Figura 1.1. para visualização do modelo e Figura 1.2. para visualização das hipóteses.

Quadro 2.1.). No total, tem habilitações literárias ao nível do ensino superior de licenciatura (34.5%) e ao nível do ensino secundário (30.4%) (Anexo C, Quadro 2.3.). Relativamente à função que desempenha atualmente, na totalidade, não se relaciona, diretamente, com a gestão da organização em que está inserido (58.3%) (Anexo C, Quadro 2.5.). Além de que, 43.5% está na organização há menos de cinco anos; 20.2% está na organização entre seis e 10 anos; 17.3% entre 11 e 15 anos; apenas 1.8% entre 16 e 20 anos e 4.8% há mais de 20 anos (Anexo C, Quadro 2.4.).

## Medidas

Sendo o presente estudo de natureza quantitativa, foi elaborado um questionário online para obter os dados. Constituído por seis blocos, engloba quatro escalas, correspondentes às variáveis em estudo: (i) consentimento informado, (ii) desempenho organizacional percebido, (iii) perceção de comportamento político, (iv) identificação organizacional, (v) improvisação organizacional e (vi) dados sociodemográficos (Anexo F).

Para analisar os dados obtidos, uma estratégia que compreende a análise da qualidade psicométrica dos instrumentos selecionados, foi delineada. Neste sentido, realizámos análises fatoriais exploratórias, de componentes principais, com rotação Varimax, por permitir testar uma estrutura fatorial, sustentada numa teoria que especifica o número de fatores e itens a considerar em cada uma das escalas, bem como o modelo de relações entre as variáveis em análise e os fatores. Contudo, quando os indicadores de ajustamento rejeitaram as escalas originais, o processo foi novamente efetuado. Posteriormente, utilizámos o alfa de Cronbach, para identificar o grau de consistência interna das escalas, como complemento à análise.

Para que os modelos da análise fatorial possam ser aceites, é necessário que um conjunto de indicadores de ajustamento esteja reunido (Hu & Bentler, 1999): (a) teste de esfericidade de Bartlett (*Bartlett X<sup>2</sup>*) e KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), (b) comunalidades e (c) variância total explicada. Todavia, para que sejam aceites como válidos, devem considerar-se os seguintes valores de referência: Bartlett  $X^2 > .50$  e não  $> .70$ , comunalidades  $> .500$  e variância total explicada  $> 60\%$ .

De notar que, a coexistência de variáveis de natureza subjetiva tem probabilidade de determinar um enviesamento na variância explicada, resultante do viés de método/fonte comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

### **Consentimento Informado.**

Esta secção pretende fornecer informações aos participantes acerca do estudo: (a) identificação, (b) duração/tempo estimado, (c) objetivo, (d) autorização para o efeito e (e) condições de participação. De salientar que os princípios éticos em vigor foram respeitados, bem como a forma como os participantes

foram tratados na investigação – participação voluntária e informada, anonimato, confidencialidade dos dados recolhidos e direito ao esclarecimento pós-investigação (*debriefing*).

### **Desempenho Organizacional Percebido.**

O desempenho organizacional percebido foi avaliado por intermédio da escala de Delaney e Huselid (1996, p. 956), que foi traduzida e adaptada por Felício (2007, p. 333). A autora utilizou oito dos 11 itens originais e acrescentou quatro itens à escala original. Neste sentido, o desempenho organizacional percebido foi mensurado através de 12 itens, organizados em três fatores - económico, social e de negócio. Quatro pertencentes à dimensão de desempenho económico (e.g., “Como descreveria o crescimento das vendas na sua organização.”), cinco referentes à dimensão de desempenho social (e.g., “Como descreveria as relações entre a gestão de topo (administração) e os outros empregados.”) e três relativos à dimensão de desempenho de negócio (e.g., “Como descreveria a satisfação geral dos clientes.”). Estamos perante uma medida perceptiva que apresenta, na sua totalidade, elevada confiabilidade (.94), bem como os fatores que a constituem: .89 no económico, .88 no social e .84 no de negócio. Esta escala é do tipo likert, de sete pontos e varia entre 1 “Extremamente mais baixo” e 7 “Extremamente mais alto”. De salientar que, quanto maior o valor assinalado, maior o desempenho organizacional percebido na organização.

A análise de componentes principais, aplicando uma rotação Varimax e com extração de três componentes, seguindo um critério teórico-empírico, mostrou uma solução fatorial interpretável, mas com dois casos (item 11, “A produtividade da força de trabalho da organização.” e item 12, “O desempenho global da organização.”) de crossloading excessivo. Removendo estes itens, foi identificada uma solução fatorial válida (KMO=.867, Bartlett  $X^2(45)=930.115$ ,  $p<.01$ ) (Anexo D, Quadro 2.6.) que explica 75.2% (Anexo D, Quadro 2.8.), depois de rodada, e que compreende os três componentes previstos na literatura: desempenho económico (4 itens, e.g., “O lucro (rendibilidade) da sua organização”), desempenho social (3 itens, e.g., “As relações entre a gestão de topo (administração) e os outros empregados”) e desempenho no negócio (3 itens, e.g., “A qualidade dos produtos e/ou serviços”). Todas as escalas apresentam elevada confiabilidade com valores de alfa de Cronbach a ultrapassar, largamente, 0.70 (Quadro 2.9.).

#### Quadro 2.9.

*Análise fatorial exploratória da escala de desempenho organizacional percebido - Matriz de componente rodada e alfa de Cronbach*

<b>Matriz de componente rodada<sup>a</sup></b>			
<b>Itens</b>	<b>Fatores</b>		
	1	2	3
DOP_Económico_O lucro (rendibilidade) da sua organização.	<b>.840</b>	.155	.279
DOP_Económico_A quota de mercado que a sua organização tem.	<b>.807</b>	.119	.322



DOP_Económico_O crescimento das vendas na sua organização.	<b>.789</b>	.406	.020
DOP_Económico_A liquidez da sua organização.	<b>.726</b>	-.049	.406
DOP_Social_ As relações entre a gestão de topo (administração) e os outros empregados.	.138	<b>.871</b>	.170
DOP_Social_As relações entre os empregados em geral.	.109	<b>.799</b>	.189
DOP_Social_A satisfação geral dos empregados.	.161	<b>.700</b>	.483
DOP_Negócio_A qualidade dos produtos e/ou serviços.	.305	.194	<b>.835</b>
DOP_Negócio_O desenvolvimento de novos produtos, serviços ou programas.	.280	.399	<b>.723</b>
DOP_Negócio_A satisfação geral dos clientes.	.362	.389	<b>.594</b>
	Alfa de Cronbach	<b>.866</b>	<b>.829</b>

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 5 iterações.

### Perceção de Comportamento Político.

A medida confiável de perceção de comportamento político, denominada *Perception of Organizational Politics Scale* (POPS), tem sofrido alterações ao longo do tempo.

Numa primeira tentativa, foi desenvolvida uma escala inicial, unidimensional, de cinco itens, por Ferris e Kacmar (1989, cit. in Ferris et al., 2002). Mais tarde, os autores (1991, 1992) expandiram a escala e construíram-na com 31 e 40 itens. Os 31 itens dividem-se em três dimensões: Coworker and Clique Behavior, Organizational Policies and Practices e Supervisor Behavior (Ferris & Kacmar, 1992). Por outro lado, a de 40 itens é composta por cinco dimensões: Coworkers, General Political Behavior, Go Along to Get Ahead, Pay and Promotion e Self-Serving Behaviors (Kacmar & Ferris, 1991). Após realização de análises psicométricas, a escala validada é constituída por 12 itens, agrupados em três fatores: General Political Behavior (GPB), Go Along to Get Ahead (GATGA) e Pay and Promotion (PPP). Esta apresenta .87 de consistência interna (Kacmar & Ferris, 1991).

Uma nova versão da POPS surgiu em 1997, desenvolvida por Kacmar e Carlson, ao testarem as qualidades psicométricas da escala anterior, em três estudos. Os resultados permitiram concluir que determinados itens da escala original não eram adequados. Por conseguinte, foram eliminados e substituídos por outros. Neste sentido, esta escala é constituída por 15 itens, divididos pelos três fatores da escala original e apresenta nível de confiabilidade de .97.

No presente estudo, o comportamento político foi avaliado por intermédio da escala de Kacmar e Carlson (1997, p. 651), a mais recente adaptação da POPS. Esta escala compreende 15 itens, organizados em três fatores: dois dizem respeito aos comportamentos políticos gerais (GBP) (e.g., “Na minha organização, existiu sempre um grupo influente neste departamento, que nunca ninguém consegue confrontar.”), sete referem-se a comportamentos de concordância (GATGA) (e.g., “Na minha organização, é mais seguro pensar de acordo com o que é esperado, do que pensar pela nossa própria

cabeça.”) e seis pertencem às políticas de remuneração e promoções (PPP) (e.g., “As promoções, por aqui, não são muito valorizadas, porque são determinadas de forma muito política.”). A escala é do tipo likert de cinco pontos e varia entre 1 “Discordo/Discordo Totalmente” e 5 “Concordo/Concordo Totalmente”. De ressaltar que, quanto maior o valor assinalado, maior a percepção de comportamento político na organização.

A dimensão aqui analisada (GATGA) foi traduzida por Marques (2010, p. 32). A análise de componentes principais, aplicando uma rotação Varimax e com extração de um componente, seguindo um critério teórico-empírico, mostrou uma solução fatorial interpretável, mas com dois casos (item 3, “Na minha organização, os colaboradores são encorajados a falar, francamente, até quando criticam ideias bem estabelecidas.” e item 4, “Na minha organização, não há lugar para subservientes que dizem sempre que sim a tudo; São desejadas boas ideias, mesmo que isso signifique discordar dos superiores.”) de crossloading excessivo. Removendo estes itens, foi identificada uma solução fatorial válida (KMO=.884, Bartlett  $X^2(10)=601.531$ ,  $p<.01$ ) (Anexo D, Quadro 2.10.) que explica 76.2% (Anexo D, Quadro 2.12.) e que compreende o componente previsto na literatura: comportamentos de concordância (5 itens, e.g., “Na minha organização, às vezes, é melhor dizer aos outros o que eles querem ouvir, do que dizer-lhes a verdade.”). A escala apresentou elevada confiabilidade, com valores de alfa de Cronbach a ultrapassar, largamente, 0.70 (Quadro 2.13.).

#### Quadro 2.13.

*Análise fatorial exploratória da escala de percepção de comportamento político - Matriz de componente e alfa de Cronbach*

<b>Matriz de componente<sup>a</sup></b>	
<b>Itens</b>	<b>Fator</b>
	<b>1</b>
Na minha organização, é melhor não agitar as águas.	.902
Na minha organização, às vezes, é mais fácil ficar quieto, do que lutar contra o sistema.	.887
Na minha organização, às vezes, é melhor dizer aos outros o que eles querem ouvir, do que dizer-lhes a verdade.	.878
Na minha organização, concordar com as pessoas poderosas é a melhor opção.	.848
Na minha organização, é mais seguro pensar de acordo com o que é esperado, do que pensar pela nossa própria cabeça.	.848
	Alfa de Cronbach .921

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componente extraído.

#### **Identificação Organizacional.**

A identificação organizacional foi avaliada por intermédio da escala de Mael e Ashforth (1992, p. 122), que compreende seis itens (e.g., “Quando alguém elogia a minha organização, sinto isso como um

elogio pessoal.”), organizados num único fator. É do tipo likert, de cinco pontos, que varia entre 1 “Discordo/Discordo Totalmente” e 5 “Concordo/Concordo Totalmente”. De notar que, quanto maior o valor assinalado, maior a identificação com a organização. Esta escala foi construída com base em seis itens, extraídos diretamente de uma escala pré-existente de identificação, com um grupo psicológico, desenvolvido por Mael e Tetrick (1992, cit. in Edwards, 2005) e planeado, principalmente, para avaliar em que medida os indivíduos sentem que partilham experiências com o seu grupo psicológico. Riketta (2005) considerou a escala de Mael e Ashforth (1992) como a mais utilizada e recomendada para avaliar a IDO em estudos que pretendessem explicar e prever, em parte, comportamentos no trabalho. A autora analisou resultados obtidos em que a escala foi utilizada, em comparação com outros instrumentos que avaliavam a IDO. Concluiu que estudos em que a escala de Mael e Ashforth (1992) foi aplicada, constituíam um subgrupo relativamente homogéneo dentro dos estudos de IDO, em relação às suas descobertas, e que a escala parece ser a medida mais representativa de IDO, relativamente aos seus resultados empíricos. Em consonância, Edwards (2005), referiu que se tornou a principal escala utilizada para medir IDO e acrescentou que revelava elevados níveis de confiabilidade. Os seus autores mostraram, em seis estudos distintos, alfa de Cronbach entre .81 e .89. Também Tinoco (2008), Noronha (2013) e Mendes (2014) revelaram elevados índices de consistência interna, .87, .91 e .82, respetivamente, o que indica, igualmente, uma boa precisão do instrumento de medida.

A análise de componentes principais, aplicando uma rotação Varimax e com extração de um componente, seguindo um critério teórico-empírico, mostrou uma solução fatorial interpretável, mas com um caso (item 1, “Quando alguém critica a minha organização, sinto isso como um insulto pessoal.”) de crossloading excessivo. Removendo este item, foi identificada uma solução fatorial válida (KMO=.856, Bartlett  $X^2(10)=364.731$ ,  $p<.01$ ) (Anexo D, Quadro 2.14.) que explica 65.4% (Anexo D, Quadro 2.16.) e que compreende o componente previsto na literatura: identificação organizacional (5 itens, e.g., “Quando alguém elogia a minha organização, sinto isso como um elogio pessoal.”). A escala apresenta elevada confiabilidade com valor de alfa de Cronbach a ultrapassar largamente 0.70 (Quadro 2.17.).

Quadro 2.17.

*Análise fatorial exploratória da escala de identificação organizacional - Matriz de componente e alfa de Cronbach*

<b>Matriz de componente<sup>a</sup></b>	
<b>Itens</b>	<b>Fator</b>
	<b>1</b>
Quando alguém elogia a minha organização, sinto isso como um elogio pessoal.	.862
Eu estou verdadeiramente interessado/a no que os outros pensam acerca da minha organização.	.830
O sucesso da minha organização é o meu sucesso.	.822

Quando falo da minha organização, digo mais vezes “nós” do que “eles”.	.801
Se uma história na comunicação social criticasse a minha organização, sentir-me-ia embaraçado/a.	.721
	Alfa de Cronbach .865

Método de Extração: Análise de Componente Principal.  
a. 1 componente extraído.

Apesar da dimensão afetiva ter sido, deliberadamente, não incluída na escala de Mael e Ashforth (1992) (Edwards, 2005), diversos autores argumentaram o oposto. Bergami e Bagozzi (2000, cit. in Boros, 2008) referiram que a escala apresenta três itens relacionados a respostas emocionais, que os membros podiam ter quando a organização era atacada ou glorificada (e.g., “Quando alguém critica a minha organização, sinto isso como um insulto pessoal.”), (b) dois itens que parecem medir variáveis possíveis de adequar a identificação de um indivíduo (e.g., “O sucesso da minha organização é o meu sucesso.”) e (c) um item que pode ser considerado uma medida de autocategorização (“Quando falo da minha organização, digo mais vezes “nós” do que “eles””). Van Dick (2001) argumentou que a escala era composta por dois itens que expressavam, claramente, a componente afetiva e por quatro itens que revelavam a dimensão avaliativa. Edwards (2005) também referiu que a escala incluía itens que eram muito suscetíveis de expressar estados afetivos.

### **Improvisação Organizacional.**

A improvisação organizacional foi mensurada por intermédio da escala desenvolvida por Ribeiro (2009, p. 116). Esta compreende 17 itens, organizados em quatro fatores: quatro fazem referência à relação da organização com o mercado (e.g., “Se surgir uma informação importante e inesperada do mercado, a minha organização tem uma rápida capacidade de resposta.”), quatro pertencentes à relação da organização com o colaborador (e.g., “Se necessário, em equipa, tentamos encontrar soluções para problemas urgentes que surjam.”), três relativos ao colaborador enquanto potencial agente de improvisação (e.g., “Por vezes, tenho de tomar decisões rápidas, que não estavam planeadas.”) e 10 dizem respeito às representações relativas à importância da improvisação (e.g., “Ter capacidade de executar uma ação urgente e importante, que não estava planeada, pode melhorar a eficácia da organização.”). Esta escala é do tipo likert, de cinco pontos, e varia entre 1 “Discordo/Discordo Totalmente” e 5 “Concordo/Concordo Totalmente”. Assim, quanto maior o valor assinalado, maior a perceção de improvisação na organização. Na sua totalidade, a escala apresentou confiabilidade de .91, assim como a sua primeira e quarta dimensão. Por outro lado, a segunda indica .87 e a terceira .72. De referir que, os componentes aqui analisados dizem respeito às três primeiras dimensões.

A análise de componentes principais, aplicando uma rotação Varimax e com extração de dois componentes, seguindo o critério de Kaiser-Meyer-Olkin, mostrou uma solução fatorial interpretável. Foi identificada uma solução fatorial válida ( $KMO=.891$ ,  $Bartlett X^2(55)=950.403$ ,  $p<.01$ ) (Anexo D, Quadro 2.18.) que explica 65.2% (Anexo D, Quadro 2.20.), depois de rodada, e que compreende dois componentes previstos na literatura, sendo que o primeiro e o segundo se fundem: relação da empresa com o mercado e relação da empresa com o colaborador (8 itens, e.g., “Se surgir uma informação importante e inesperada do mercado, a minha organização tem uma rápida capacidade de resposta.”) e colaborador enquanto potencial agente de improvisação (3 itens, e.g., “Perante uma situação urgente, tenho autonomia para dar resposta ao problema.”). Ambos os fatores da escala apresentaram elevada confiabilidade, com valores de alfa de Cronbach a ultrapassar 0.70 (Quadro 2.21.). Sendo que designamos o primeiro fator como improvisação organizacional por parte da organização (IPO\_O) e o segundo fator como improvisação organizacional individual (IPO\_I).

Quadro 2.21.

*Análise fatorial exploratória da escala de improvisação organizacional - Matriz de componente rodada e alfa de Cronbach*

<b>Matriz de componente rodada<sup>a</sup></b>		
<b>Itens</b>	<b>Fatores</b>	
	1	2
IOP_O_Se surgir uma informação importante e inesperada do mercado, a minha organização tem uma rápida capacidade de resposta.	<b>.835</b>	.045
IOP_O_Se for necessário pôr em curso uma ação urgente, que não estava definida, previamente, mas que seja importante para a organização, a minha organização coloca em curso.	<b>.828</b>	.086
IOP_O_Se for necessário alterar a estratégia que estava planeada, para fazer face a novos dados de mercado, a minha organização altera com celeridade.	<b>.777</b>	.151
IOP_O_A minha organização valoriza perspetivas diferentes, quando tentamos superar um obstáculo inesperado.	<b>.775</b>	.339
IOP_O_Se for necessário tomar uma decisão urgente sobre algo que não estava planeado, mas fundamental para não perder a competitividade, a minha organização toma.	<b>.765</b>	.180
IOP_O_A minha organização valoriza uma cultura de experimentação e aprendizagem, quando surgem novos desafios.	<b>.727</b>	.358
IOP_O_Na minha organização somos incentivados a encontrar, rapidamente, soluções para os desafios que surgem.	<b>.724</b>	.335
IOP_O_Se necessário, em equipa, tentamos encontrar soluções para problemas urgentes que surjam.	<b>.676</b>	.376
IOP_I_Perante uma situação urgente, tenho autonomia para dar resposta ao problema.	.306	<b>.802</b>
IOP_I_Por vezes, tenho de tomar decisões rápidas, que não estavam planeadas.	.094	<b>.760</b>
IOP_I_Perante uma situação inesperada, tenho os conhecimentos necessários, para responder da melhor forma.	.172	<b>.756</b>
	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>.919</b>
		<b>.734</b>

Método de Extração: Análise de Componente Principal

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.<sup>a</sup>

a. Rotação convergida em 3 iterações

### **Dados Sociodemográficos.**

Esta secção pretendia caracterizar a amostra. Neste sentido, foi pedido aos participantes que assinalassem a opção correspondente ao seu género, à sua idade, ao seu estado civil, às suas habilitações literárias, à sua antiguidade na empresa e se a função que atualmente desempenhavam se relacionava, diretamente, ou não, com a gestão da organização. Em caso afirmativo, era pedido que escrevessem o cargo atual.

### **Procedimento**

O questionário utilizado foi construído com recurso ao software Qualtrics. Quando terminado e aprovado, foi remetido para duas pessoas, a fim de realizar o pré-teste. Posteriormente e várias vezes, foi divulgado em redes sociais (linkedin e diversos grupos de facebook) e sujeitos próximos (efeito “bola de neve”). Seguidamente, foi elaborada uma solicitação formal, a fim de obter a colaboração da empresa no estudo (Anexo E). A solicitação, procedeu-se, em primeiro lugar, pessoalmente, com o Diretor de Recursos Humanos (DRH) e, em seguida e de forma a ser formalizada, foi-lhe remetido um e-mail com a mesma. O DRH divulgou, por duas vezes, o questionário, via e-mail, transversalmente, pelos colaboradores da empresa.

## **Capítulo III – Resultados**

Os resultados do estudo são reportados em seguida. A análise dos dados recolhidos realizou-se por via da Macro de Hayes (2018), no software SPSS. Apresentamos, em primeiro lugar, a matriz de correlações entre as variáveis em estudo, bem como uma medida de tendência central (média) e uma medida de dispersão (desvio-padrão) das mesmas. Seguidamente, uma mediação, como análise prévia, dos três fatores de desempenho é apresentada. Por fim, apresentamos o teste dos dois modelos de mediação moderada.

### **Correlações Bivariadas**

Como o presente estudo se foca no comportamento dos “yes-man” nas organizações, verifica-se que a variável GATGA se correlaciona, negativamente, com as restantes, sobretudo com o DOP\_Social, seguido da IPO\_O e da IPO\_I. Significa que, quanto mais estratégia de concordância com o poder “yes-man”, menor o nível de satisfação. Pelo contrário, a IDO apresenta correlação positiva com as restantes variáveis. Também a IPO\_O se correlaciona, positivamente, com todas as variáveis, à exceção da antiguidade na empresa. Por outro lado, estas três variáveis apresentam correlação significativa com todas as variáveis, à exceção das sociodemográficas. A IPO\_I apenas mostra correlação negativa com o género

e com o GATGA, e não se correlaciona significativamente, nem com o DOP\_Económico, nem com o DOP\_Negócio. Contrariamente, apresenta correlação significativa com a idade, DOP\_Social, GATGA, IDO e IPO\_O. O DOP\_Social correlaciona-se negativamente com a idade e com a antiguidade na empresa e não apresenta correlação significativa com o género, nem com a idade. Para além do GATGA, o DOP\_Económico correlaciona-se negativamente com a idade, as habilitações literárias e a antiguidade na empresa, como também e para além da IDO\_I, não se correlaciona significativamente com estas três, nem com a idade. Em consonância, o DOP\_Negócio também estabelece correlação negativa com a idade e a antiguidade na empresa e mostra correlação significativa com todas as variáveis, à exceção da IPO\_I e das sociodemográficas. Por fim, as correlações entre os dados sociodemográficos. O género correlaciona-se negativamente com a idade e com a antiguidade na empresa e significativamente com as habilitações literárias. A idade apresenta correlação negativa e significativa com as habilitações literárias e positiva e significativa com a antiguidade na empresa. A antiguidade na empresa estabelece correlação positiva e significativa com a idade e negativa e significativa com as habilitações literárias (Quadro 3.1.).

Quadro 3.1.

*Correlações bivariadas*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Género	1									
2. Idade	-.151	1								
3. Habilitações Literárias	.355**	-.253**	1							
4. Antiguidade na empresa	-.112	.548**	-.261**	1						
5. DOP_Económico	.046	-.153	-.073	-.096	1					
6. DOP_Social	.073	-.078	.178*	-.189*	.446**	1				
7. DOP_Negócio	.054	-.057	.022	-.102	.645**	.649**	1			
8. GATGA	-.133	-.016	-.150	-.001	-.183*	-.500**	-.318**	1		
9. IDO	.149	.148	.120	.074	.290**	.496**	.411**	-.364**	1	
10. IPO_Organização	.074	.102	.153	-.084	.283**	.457**	.358**	-.447**	.549**	1
11. IPO_Individual	-.091	.214**	.043	.035	.110	.221**	.130	-.373**	.524**	.506**

\* p≤.05      \*\* p≤.01

**Análise de medida de tendência central e medida de dispersão**

Através do quadro 3.2., é possível visualizar o valor médio das respostas, bem como o quanto se dispersam desse mesmo valor. Com apenas duas opções, é o género feminino o que representa a amostra ( $\bar{x} \approx 2$ ,  $\sqrt{.48}$ ). Entre dez opções, são os intervalos 30-34 e 35-39 que representam a média das idades ( $\bar{x} \approx 3.5$ ,  $\sqrt{1.83}$ ). Das cinco opções possíveis, o estado civil predominante na amostra é casado/a ( $\bar{x} \approx 2$ ,  $\sqrt{1.16}$ ). Verifica-se que, ao nível das habilitações literárias, é o nível superior de licenciatura que a maioria da amostra detém ( $\bar{x} \approx 3$ ,  $\sqrt{1.04}$ ). Os participantes estão na organização atual entre seis e 10 anos ( $\bar{x} \approx 2$ ,  $\sqrt{1.13}$ ) e a função que desempenham não se relaciona com a gestão da mesma ( $\bar{x} \approx 2$ ,  $\sqrt{.47}$ ). Entre as sete opções possíveis, o DOP\_Social é considerado ligeiramente mais alto, comparativamente a outras organizações do mesmo setor de atividade e numa fase de desenvolvimento semelhante ( $\bar{x} = 5$ ,  $\sqrt{1.24}$ ). Com o GATGA, os indivíduos discordam parcialmente ou não concordam, nem discordam ( $\bar{x} = 2.6$ ,  $\sqrt{1.06}$ ). Já com a IDO, a IPO\_Organização e a IPO\_Individual concordam parcialmente ( $\bar{x} = 4$ ,  $\sqrt{.86}$ ;  $\bar{x} = 4$ ,  $\sqrt{.64}$ ;  $\bar{x} = 4$ ,  $\sqrt{.64}$ ).



## Quadro 3.2.

Medida de tendência central (média) e medida de dispersão (desvio-padrão)

Estatística Descritiva			
	N	Média	Desvio-padrão
Género	147	1.66	.475
Idade	147	3.48	1.829
Estado Civil	147	1.78	1.157
Habilitações Literárias	147	2.83	1.036
Antiguidade na empresa	147	1.90	1.125
Função atual relaciona-se com a gestão da organização?	147	1.67	.473
Desempenho social	168	5.0853	1.23758
GATGA	166	2.6325	1.06431
Identificação Organizacional	162	4.0457	.85590
IPO_Organização	168	4.0942	.63737
IPO_Individual	150	4.2022	.63797
N válido	147		

### Análise prévia

De acordo com o conteúdo teórico exposto na variável DOP (capítulo I), vimos que os três fatores da mesma estão relacionados. Decidimos confirmar esta proposta, através de um teste de mediação (Figura 3.1.), utilizando a Macro, no SPSS, que testa, estatisticamente, os efeitos diretos e indiretos, usando uma abordagem de *bootstrapping* (Hayes, 2018). Optámos pelo valor de 50000 amostras de *bootstrap* corrigidas, sendo que Preacher e Hayes (2008) sugeriram que, para estudos com amostras de dimensão reduzida, os efeitos indiretos devem ser sempre sujeitos a esta abordagem. As relações são consideradas significativas, quando o nível de significância não ultrapassa .05 ( $p < .05$ ).

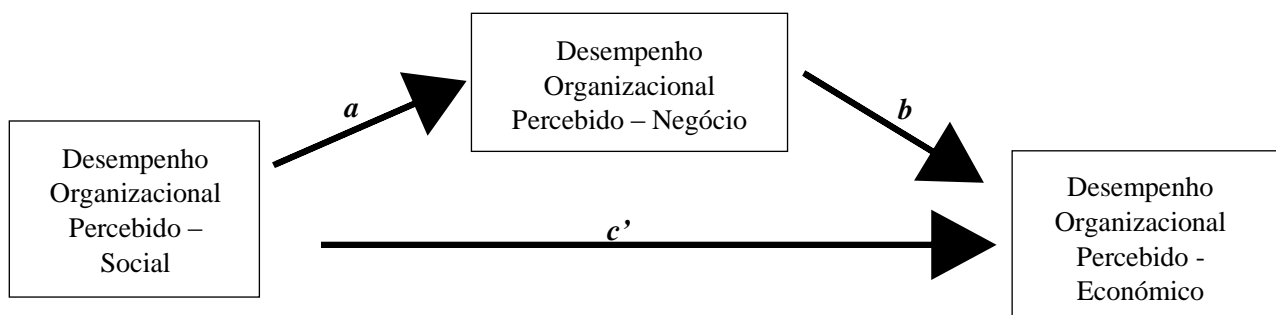


Figura 3.1. Modelo de Mediação

Fonte: Cruz (2018)

Reconhecemos o DOP\_Negócio como variável mediadora no modelo. De acordo com a estrutura de processamento de dados macro, este componente é tratado como mediador e como variável critério intermediária, numa determinada etapa das relações do modelo (a, na figura 3.1.). O DOP\_Social foi inserido como variável critério, a prever direta e indiretamente o DOP\_Económico, por ser considerado uma variável mais proximal. Por ser considerado uma variável mais distal, o DOP\_Económico foi inserido como variável resultado. Este modelo foi significativo (adequabilidade -  $F_{(gl), p}$ ) e foi responsável por, aproximadamente, 42% da variação no DOP\_Económico (qualidade -  $R^2_{aju}$ ) (Quadro 3.3.). Uma breve descrição da descoberta é apresentada no quadro 3.4..

Quadro 3.3.

*Modelo de Mediação - Análise da variância*

Variável Critério (VC)	Variável Mediadora (Med)	Variável Resultado (VR)	Modelos de Mediação		
			$R^2_{aju}$	$F_{(2, 165)}$	$p$
DOP_Social	DOP_Negócio	DOP_Económico	.417	59.088	<.001

Quadro 3.4.

*Modelo de Mediação - Resultados*

V.C.	V. Med.	V.R.	Resultados
			Mediação Total
Desempenho Organizacional Percebido - Social	Desempenho Organizacional Percebido - Negócio	Desempenho Organizacional Percebido - Económico	Não existe evidência de que o Desempenho Organizacional Percebido – Económico é influenciado pelo Desempenho Organizacional Percebido – Social, quando o Desempenho Organizacional – Negócio é considerado mediador.

O efeito total (**c**) indicou relação significativa entre DOP\_Social e DOP\_Económico. Além disso, tanto a relação entre DOP\_Social e DOP\_Negócio (**a**), quanto a relação entre DOP\_Negócio e DOP\_Económico (**b**), se revelaram significativas, i.e., DOP\_Negócio emergiu como um mediador, positivo e significativo, entre DOP\_Social e DOP\_Económico (**a\*b**). Inversamente, o DOP\_Social não afeta, significativamente, o DOP\_Económico (**c'**) (Quadro 3.5., Figura 3.2.). Devido ao efeito da variável critério na variável resultado (**c'**) não diferir de 0, na presença da variável mediadora, estamos perante uma mediação total, onde o efeito indireto (**a\*b**) é igual ao efeito total (**c**) (Quadros 3.4. e 3.5.). Por isso, a variável resultado de enfoque é o DOP\_Social.

## Quadro 3.5.

*Modelo de Mediação - Análise da associação do modelo*

Variável Critério	Variável Mediadora	Variável Resultado	Efeito da VC na VMed	Efeito da VMed na VR	Efeito Direto	Efeito Indireto	Efeito Total
(VC)	(Med)	(VR)	(a)	(b)	(c')	(a*b)	(c)
Desempenho Organizacional Percebido – Social	Desempenho Organizacional Percebido – Negócio	Desempenho Organizacional Percebido – Económico	.5844***	.6042***	.0427	.3531** *	.3958** *

\*\*\*  $p \leq .001$ 

(N= 168)

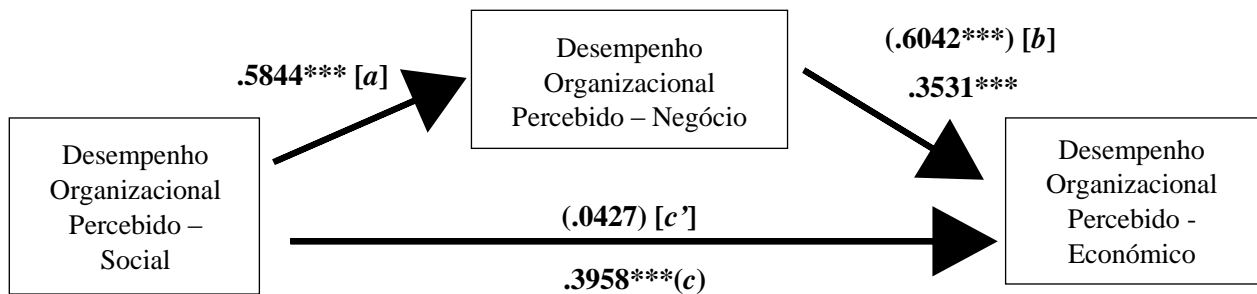


Figura 3.2. Análise da associação do modelo de mediação

Fonte: Cruz (2018)

**Análise dos modelos de mediação moderada**

Para testar os modelos relativos às hipóteses H1, H2, H3 e H4, testámos dois modelos de mediação moderada, um para cada fator de IPO – IPO\_Organização (Figura 3.3.) e IPO\_Individual (Figura 3.6.) Como supramencionado, utilizámos a Macro, no SPSS, que testa, estatisticamente, os efeitos diretos e indiretos, usando uma abordagem de *bootstrapping*, cujas estimativas se baseiam no valor de 50000 amostras de *bootstrap* corrigidas, já que, Preacher e Hayes (2008) sugeriram que, para estudos com amostras de dimensão reduzida, os efeitos indiretos devem ser sempre sujeitos a esta abordagem. Além deste teste, também testámos os efeitos de interação dos modelos de moderação (Hayes, 2018). As relações são consideradas significativas, quando o nível de significância não ultrapassa .05 ( $p < .05$ ).

### Análise do modelo de mediação moderada com IPO\_O como mediadora.

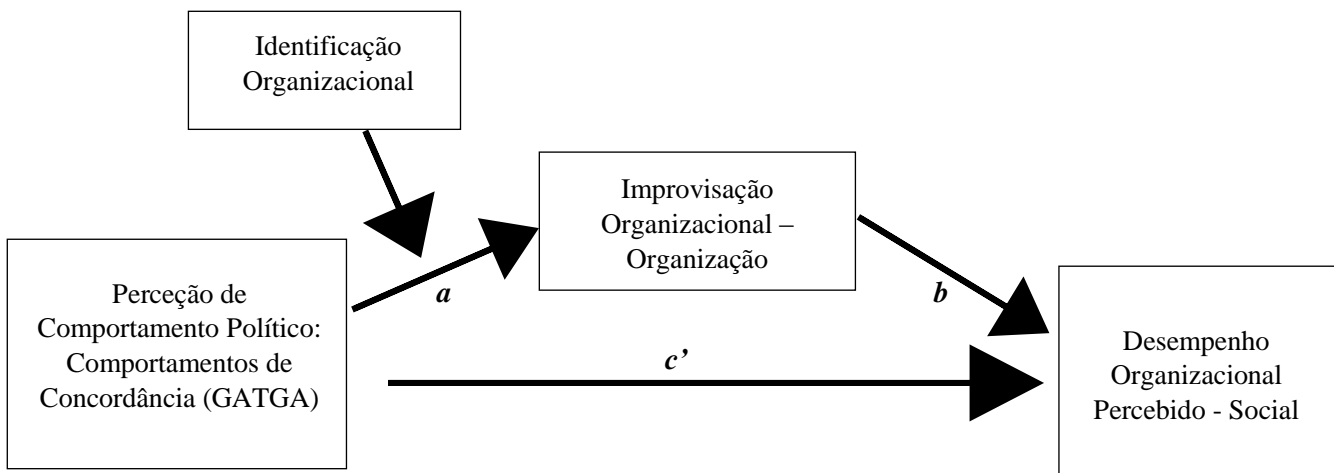


Figura 3.3. Modelo de Mediação Moderada com IPO\_O como mediadora

Fonte: Cruz (2018)

No modelo de mediação, reconhecemos a IPO\_O como variável mediadora. De acordo com a estrutura de processamento de dados macro, este componente é tratado como mediador e como variável critério intermediária, numa determinada etapa das relações do modelo (a, na Figura 3.3.). O GATGA foi inserido como variável critério, a prever direta e indiretamente o DOP\_Social. O DOP\_Social constitui a variável resultado no modelo. O modelo foi significativo (adequabilidade -  $F_{(gl), p}$ ) e foi responsável por, aproximadamente, 38% da variação no DOP\_Social (qualidade -  $R^2_{aju}$ ) (Quadro 3.6.).

No modelo de moderação, a IDO foi introduzida como variável moderadora, a fim de influenciar a relação entre GATGA e IPO\_O. O GATGA foi inserido como variável critério, a prever a IPO\_O. A IPO\_O constitui a variável resultado no modelo. O modelo foi significativo (adequabilidade -  $F_{(gl), p}$ ) e foi responsável por 33% da variação na IPO\_O (qualidade -  $R^2_{aju}$ ) (Quadro 3.6.). Uma breve descrição das descobertas é apresentada no quadro 3.7..

Quadro 3.6.

*Modelo de Mediação Moderada com IPO\_O como mediadora - Análise da variância*

Variável Critério	Variável Mediadora	Variável Resultado	Modelo de Mediação		
(VC)	(Med)	(VR)	R <sup>2</sup> <sub>aju</sub>	F (2, 159)	p
GATGA	IPO_Organização	DOP_Social	.321	37.556	<.001

Variável Critério	Variável Moderadora	Variável Resultado	Modelo de Moderação		
(VC)	(Mod)	(VR)	R <sup>2</sup> <sub>aju</sub>	F (3, 158)	p
GATGA	IDO	IPO_Organização	.388	33.432	<.001

Quadro 3.7.

*Modelo de Mediação Moderada com IPO\_O como mediadora - Resultados*

V.C.	V. Med.	V.R.	Resultados
Percepção de Comportamento Político: Comportamentos de Concordância (GATGA)	Improvisação Organizacional - Organização	Desempenho Organizacional Percebido - Social	Mediação Parcial Existe evidência de que Desempenho Organizacional Percebido – Social é influenciado pelo GATGA, quando Improvisação Organizacional – Organização é considerada mediadora.
V.C.	V. Mod.	V.R.	Resultados
Percepção de Comportamento Político: Comportamentos de Concordância (GATGA)	Identificação Organizacional	Improvisação Organizacional - Organização	Não existe efeito de interação Não existe evidência de que Identificação Organizacional influencia a relação entre GATGA e Improvisação Organizacional – Organização.

O efeito total (c) indicou relação significativa entre GATGA e DOP\_Social. Além disso, tanto a relação entre GATGA e IPO\_O (a), quanto a relação entre IPO\_O e DOP\_Social (b), se revelaram significativas, i.e., a IPO\_O emergiu como um mediador, negativo e significativo, entre GATGA e DOP\_Social (a\*b). O GATGA também se relaciona, negativa e significativamente, com o DOP\_Social (c') (Quadro 3.8., Figura 3.4.). Por outro lado, a IDO não condiciona, significativamente, a relação entre GATGA e IPO\_O (C\*Mod) (Quadro 3.8., Figura 3.5.), apesar de existir associação, negativa e significativa, entre GATGA e IPO\_O (C\*R) (Quadro 3.8.).

Quadro 3.8.

*Modelo de Mediação Moderada com IPO\_O como mediadora - Análise das associações do modelo*

Variável Critério	Variável Mediadora	Variável Resultado	Efeito da VC na VMed	Efeito da VMed na VR	Efeito Direto	Efeito Indireto	Efeito Total
(VC)	(Med)	(VR)	(a)	(b)	(c')	(a*b)	(c)
Percepção de Comportamento Político: Comportamentos de Concordância (GATGA)	Improvisação Organizacional – Organização	Desempenho Organizacional Percebido – Social	-.2693***	.5722***	-.4250***	-.0572**	-.4822***

Variável Critério	Variável Moderadora	Variável Resultado	Efeito da VC na VR	Efeito de Interação
(VC)	(Mod)	(VR)	(C*R)	(C*Mod)
Percepção de Comportamento Político: Comportamentos de Concordância (GATGA)	Identificação Organizacional	Improvisação Organizacional – Organização	-.4428**	.0686

\*\* p<.01    \*\*\* p<.001

(N=162)

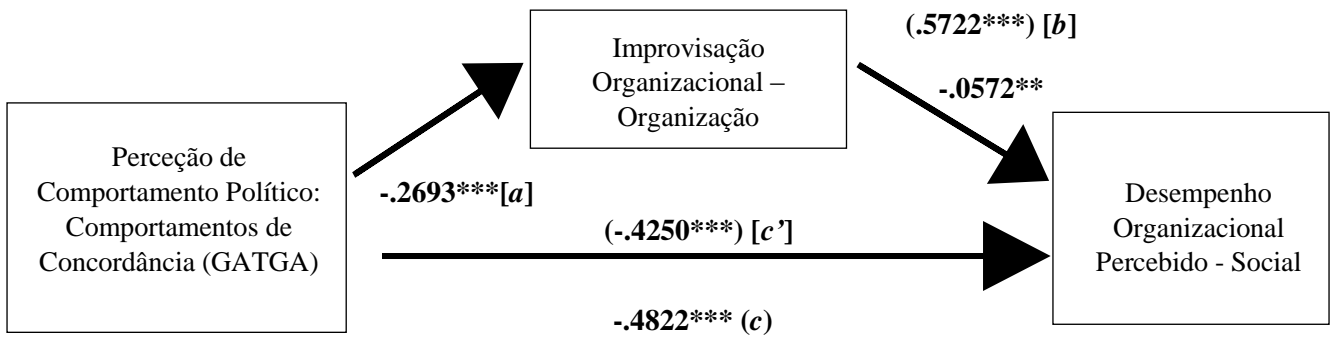


Figura 3.4. Associações do modelo de mediação com IPO\_O como mediadora

Fonte: Cruz (2018)

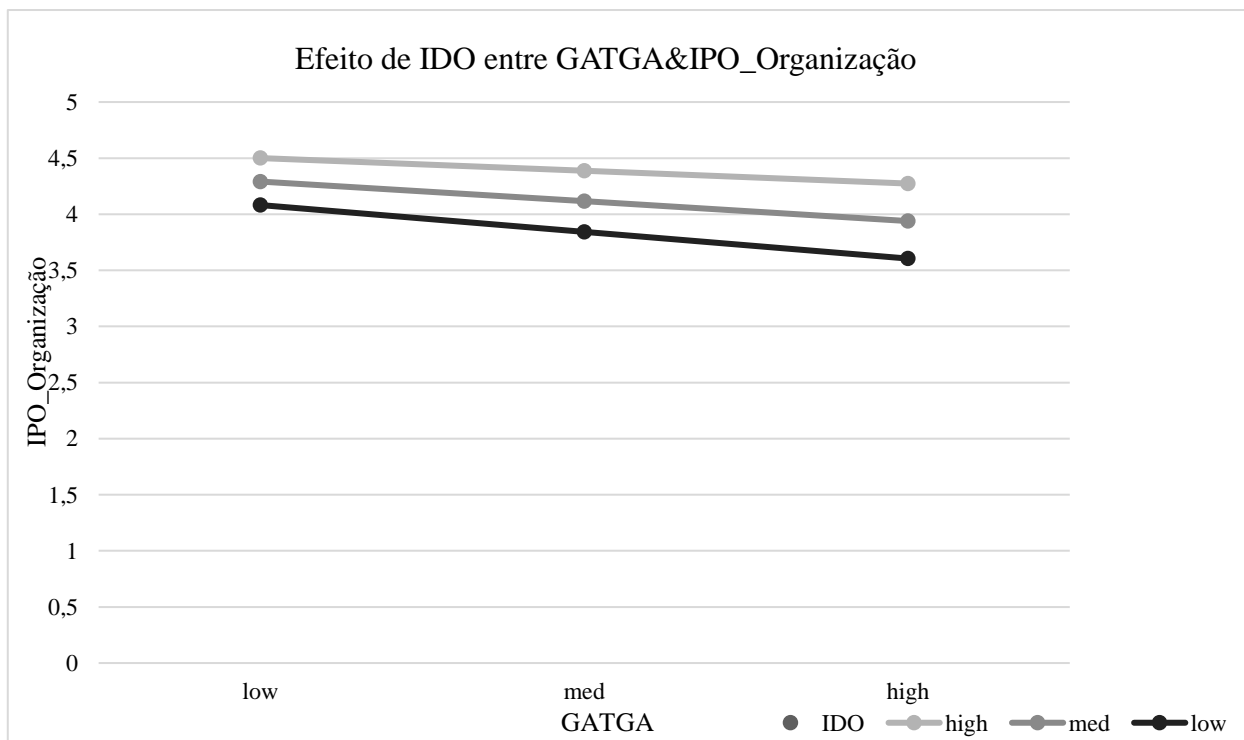


Figura 3.5. Associação do modelo de moderação – efeito de interação<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Figura construída com recurso ao software ModGraph.

### Análise do modelo de mediação moderada com IPO\_I como mediadora.

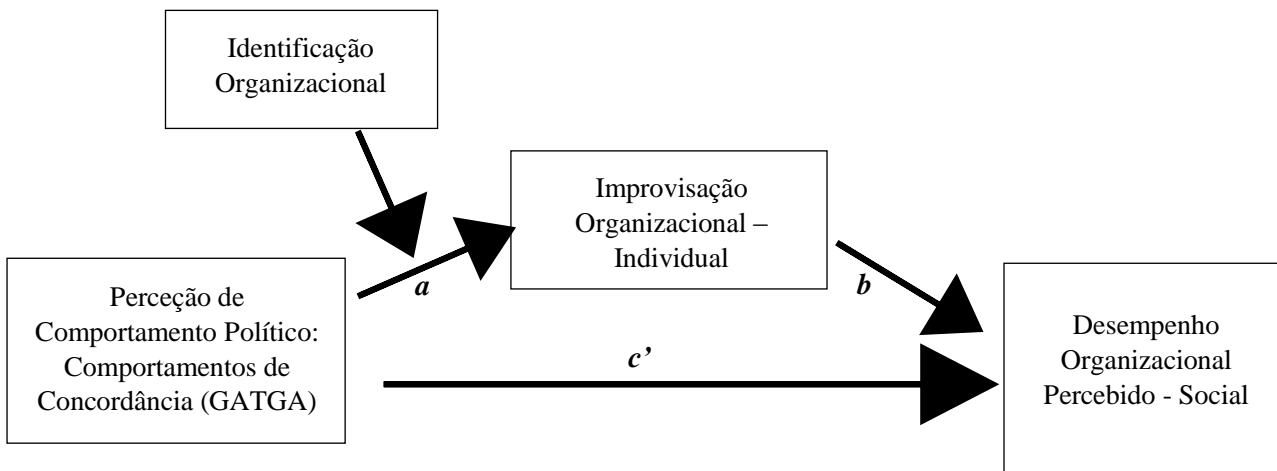


Figura 3.6. Modelo de Mediação Moderada com IPO\_I como mediadora

Fonte: Cruz (2018)

No modelo de mediação, reconhecemos a IPO\_I como variável mediadora. De acordo com a estrutura de processamento de dados macro, este componente é tratado como mediador e como variável critério intermediária, numa determinada etapa das relações do modelo (a, na Figura 3.6.). O GATGA foi inserido como variável critério, a prever direta e indiretamente o DOP\_Social. O DOP\_Social constitui a variável resultado no modelo. O modelo foi significativo (adequabilidade -  $F_{(gl), p}$ ) e foi responsável por 25% da variação no DOP\_Social (qualidade -  $R^2_{aju}$ ) (Quadro 3.9.).

No modelo de moderação, a IDO foi introduzida como variável moderadora, a fim de influenciar a relação entre GATGA e IPO\_I. O GATGA foi inserido como variável critério, a prever a IPO\_I. A IPO\_I constitui a variável resultado no modelo. O modelo foi significativo (adequabilidade -  $F_{(gl), p}$ ) e foi responsável por 22% da variação na IPO\_I (qualidade -  $R^2_{aju}$ ) (Quadro 3.9.). Uma breve descrição das descobertas é apresentada no quadro 3.10..



Quadro 3.9.

*Modelo de Mediação Moderada com IPO\_I como mediadora - Análise da variância*

Variável Critério	Variável Mediadora	Variável Resultado	Modelo de Mediação		
(VC)	(Med)	(VR)	$R^2_{aju}$	F (2, 147)	p
GATGA	IPO_Individual	DOP_Social	.255	25.202	<.001

Variável Critério	Variável Moderadora	Variável Resultado	Modelo de Moderação		
(VC)	(Mod)	(VR)	$R^2_{aju}$	F (3, 146)	p
GATGA	IDO	IPO_Individual	.312	22.049	<.001

Quadro 3.10.

*Modelo de Mediação Moderada com IPO\_I como mediadora - Resultados*

V.C.	V. Med.	V.R.	Resultados
Perceção de Comportamento Político: Comportamentos de Concordância (GATGA)	Improvisação Organizacional - Individual	Desempenho Organizacional Percebido - Social	Não existe efeito de mediação  Não existe evidência de que Desempenho Organizacional Percebido – Social é influenciado pelo GATGA, quando Improvisação Organizacional – Individual é considerada mediadora.

V.C.	V. Mod.	V.R.	Resultados
Perceção de Comportamento Político: Comportamentos de Concordância (GATGA)	Identificação Organizacional	Improvisação Organizacional - Individual	Não existe efeito de interação  Não existe evidência de que Identificação Organizacional influencia a relação entre GATGA e Improvisação Organizacional – Individual.

O efeito total (**c**) indicou relação significativa entre GATGA e DOP\_Social. A relação entre GATGA e IPO\_I (**a**) revelou-se negativa e significativa. Inversamente, a relação entre IPO\_I e DOP\_Social (**b**) revelou-se positiva e não significativa. Assim, a IPO\_I emergiu como um mediador, negativo e não significativo, entre GATGA e DOP\_Social (**a\*b**), ou seja, não existe efeito de mediação. O GATGA está associado, negativamente, com o DOP\_Social (**c'**) (Quadro 3.11., Figura 3.7.). Por outro lado, a IDO não condiciona, significativamente, a relação entre GATGA e IPO\_I (**C\*Mod**) (Quadro 3.11., Figura 3.8.). Também a associação entre GATGA e IPO\_I (**C\*R**) se revelou não significativa e, além disso, negativa (Quadro 3.11.).

Quadro 3.11.

*Modelo de Mediação Moderada com IPO\_I como mediadora - Análise das associações do modelo*

<u>Variável Critério</u>	<u>Variável Mediadora</u>	<u>Variável Resultado</u>	<u>Efeito da VC na VMed</u>	<u>Efeito da VMed na VR</u>	<u>Efeito Direto</u>	<u>Efeito Indireto</u>	<u>Efeito Total</u>
(VC)	(Med)	(VR)	(a)	(b)	(c')	(a*b)	(c)
Percepção de Comportamento Político: Comportamentos de Concordância (GATGA)	Improvisação Organizacional – Individual	Desempenho Organizacional Percebido – Social	-.2303***	.0689	-.5459	-.0047	-.5506***

<u>Variável Critério</u>	<u>Variável Moderadora</u>	<u>Variável Resultado</u>	<u>Efeito da VC na VR</u>	<u>Efeito de Interação</u>
(VC)	(Mod)	(VR)	(C*R)	(C*Mod)
Percepção de Comportamento Político: Comportamentos de Concordância (GATGA)	Identificação Organizacional	Improvisação Organizacional – Individual	-.3195	.0502

\*\*\*  $p \leq .001$

(N=150)

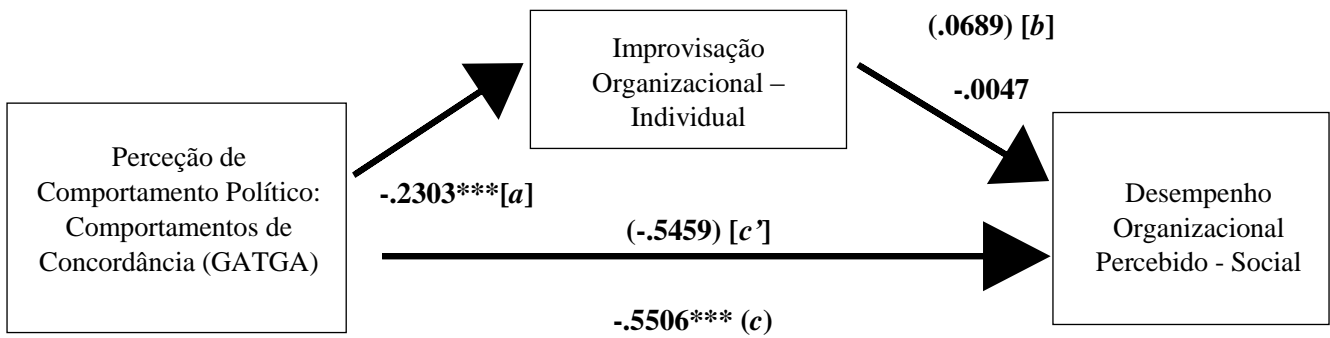


Figura 3.7. Associações do modelo de mediação com IPO\_I como mediadora

Fonte: Cruz (2018)

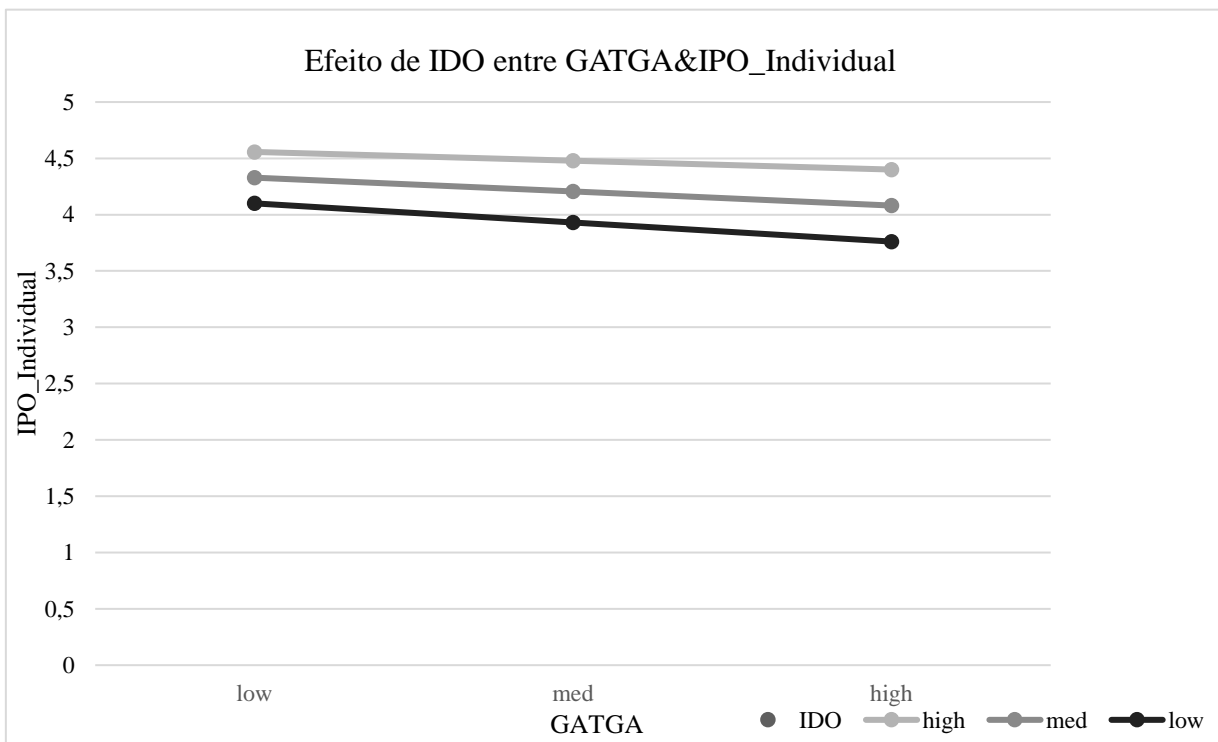


Figura 3.8. Associação do modelo de moderação – efeito de interação<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Figura construída com recurso ao software ModGraph.

## Capítulo IV – Discussão

O presente estudo pretendia compreender, em que medida a estratégia de concordância com o poder “yes-man” (GATGA), influenciava o DOP, por meio de um clima/cultura de IPO e de que forma a IDO condicionava a estratégia de concordância com o poder e a IPO. Com este intuito, foram delineadas quatro hipóteses. No entanto, uma análise prévia, entre os três fatores da variável DOP, forneceu dados relevantes e redirecionou o estudo. Através do teste de mediação, descobrimos que existe mediação total entre os fatores de DOP, pois, ambos os efeitos, total e indireto, são iguais e significativos. Isto traduz um estatuto sequencial e uma relação direta entre os fatores (DOP\_Social → DOP\_Negócio → DOP\_Económico), i.e., o DOP\_Social não prevê o DOP\_Económico, mas o DOP\_Negócio prevê. Desta forma, verifica-se o não funcionamento da variável DOP como variável resultado no estudo, uma vez que os três fatores, juntos, não fazem sentido na prática, inversamente ao que ocorre em termos teóricos. Tal como Guest (1997, p. 266) afirmou: “No campo do comportamento organizacional, a medida de desempenho, é, frequentemente, descrita como o problema do critério.”

Diversos autores sugeriram que os estudos que utilizavam a empresa como unidade exclusiva de análise, forneciam o teste mais generalizado e direto, da relação entre RH e desempenho financeiro (e.g., Huselid, 1995). Por outro lado, uma diversidade de estudos, reconheceu, tacitamente, que as medidas financeiras (DOP\_Económico) constituíam os melhores indicadores de sustentabilidade e de sucesso da organização e, até mesmo, os únicos indicadores que mereciam ser considerados nas análises, devido ao valor que detinham para os gestores das empresas (Ichniowski et al., 1996, cit. in Boselie, Dietz, & Boon, 2005). Nesta perspectiva, Boselie, Dietz e Boon (2005) realizaram uma análise exploratória, em 104 artigos empíricos, acerca da relação entre GRH e desempenho. Concluíram que as medidas financeiras (DOP\_Económico) estavam representadas em metade dos artigos que incluíram nessa análise. Descobriram que o lucro era a medida mais comum, seguida de várias medidas de vendas (itens do DOP\_Económico). Jayaram et al. (1999, cit. in Boselie et al., 2005) referiram que a qualidade do produto e/ou do serviço (item do DOP\_Negócio) provou ser uma variável resultado comum, entre resultados organizacionais e relacionados com os RH. Wright e Nishii (2007) sugeriram que o comportamento dos colaboradores influenciava o desempenho operacional da empresa, o que, por conseguinte, originava rentabilidade, crescimento e valor de mercado (itens de DOP\_Económico). Inversamente a estes autores e aos resultados que obtiveram, está o presente estudo, bem como Becker e Huselid (2006). Os autores referiram que a literatura empírica que demonstrava que os RH podiam influenciar resultados financeiros significativos, já foi um resultado novo e estimulante para os gestores. Assim, a variável resultado em que o estudo se focou foi apenas o DOP\_Social.

Neste sentido, a primeira hipótese mencionava a existência de uma relação positiva entre IPO e DOP\_Social, sendo que, quanto maior a IPO, maior tendia a ser o DOP\_Social (H1). Os dados corroboram

esta hipótese, quer para a IPO - Organização (Quadros 3.7. e 3.8.), como para a IPO – Individual (Quadros 3.10. e 3.11.). Diversos estudos comprovam este resultado (Eisenhardt & Tabrizi, 1995; Mintzberg & McHugh, 1985; Preston, 1991; Weick, 1993; cit. in Moorman & Miner, 1998a, 1998b), nomeadamente um dos resultados do estudo de Felício (2007). A autora encontrou associação entre DOP e percepção de competências de gestão, sobretudo as de inovação e mudança, aspetos que estavam inerentes ao clima/cultura de IPO. No mesmo sentido, Vera e Crossan (2004) descobriram que a preparação de improvisação melhorava o comportamento de improvisação e que este tinha um impacto positivo no desempenho. Hatch (1999) mencionou que a metáfora do jazz seria uma ferramenta mais valiosa, em situações que fosse necessária criatividade e flexibilidade, onde a improvisação era um benefício para o desempenho. Já que era uma “teoria passageira”, que permitia que o pensamento se mantivesse em movimento, de uma forma que apenas se adaptasse aos propósitos e finalidades do momento (Hatch, 1999, p. 96). Estes estudos sugerem que as organizações que incentivavam e estimulavam a inovação, que estavam em processo contínuo de experienciar situações novas no quotidiano do trabalho, que estavam, continuamente, submetidas a erros e falhas e que permitiam uma cultura experimental, não inibiam os seus colaboradores, nem os colocavam em situações constrangedoras, quando os resultados da execução das tarefas eram diferentes dos planeados (Aranha & Garcia, 2005). No entanto, com base em estudos anteriores, acerca da eficácia da improvisação (e.g., Cunha et al., 1999; Moorman & Miner, 1998a, 1998b), Vera e Crossan (2004) sugeriram que a relação entre improvisação e desempenho era equívoca.

Existir uma relação negativa entre estratégia de concordância com o poder “yes-man” (GATGA) e IPO, no sentido em que, quanto maior o GATGA, menor a IPO, referia-se à segunda hipótese (H2). Em consonância com a hipótese anterior, esta também foi corroborada, tanto para a IPO – Organização (Quadro 3.8.), como para a IPO – Individual (Quadro 3.11.). Mintzberg (1967, cit. in Dias et al., 2004) afirmou que a construção da estratégia era o processo de tomada de decisão importante, que envolvia a organização no seu todo, em todos os seus aspetos (e.g., estrutura) e que a estratégia, propriamente dita, era a soma dessas decisões. Neste sentido, esta associação negativa pode dever-se às incoerências que as decisões nas organizações apresentavam, resultado dos múltiplos raciocínios e interesses divergentes, que existiam entre os membros organizacionais (Prestes-Motta & Vasconcelos, 2004, cit. in Bin, 2005). Pois, tal como vários autores sugeriram, os indivíduos que entendiam a dinâmica política ou que a podiam controlar, respondiam menos negativamente, do que aqueles que não a entendiam ou não controlavam (e.g., Ferris et al., 1993, 1996b, cit. in Ferris et al., 2002). Sendo assim, quando os indivíduos se envolviam em comportamentos políticos, comportavam-se de forma autónoma (Randall et al., 1999), agindo de acordo com o seu próprio interesse e, muitas vezes, contra os objetivos da organização, como um todo (e.g., Ferris et al., 1989, cit. in Ferris et al., 2002). O estudo de Appelbaum e Hughes (1998) corroborou estas afirmações: a estratégia de concordância com o poder “yes-man” (GATGA) levava a que os

indivíduos se envolvessem em processos políticos, para obter sucesso. Por outro lado, a improvisação podia representar uma ferramenta organizacional potencialmente poderosa, mas, para ser implementada nas organizações, era necessário que estas retirassem processos tradicionais, que confiassem nos colegas de trabalho, na confiança mútua e no respeito (Crossan et al., 1996) e que fossem responsivas e inovadoras, como a improvisação no teatro (Crossan, 1998; Crossan et al., 1996), aspetos que não caracterizavam a estratégia de concordância com o poder “yes-man” (GATGA). No entanto, diversos estudos referiram que a política constituía um mecanismo importante para cultivar a mudança organizacional (Pichault, 1995, cit. in Ferris et al., 2002), o que vai ao encontro de implicações que era possível obter com a IPO, a adaptação e a renovação organizacional (Barrett, 1998; Hatch, 1999; Kamoche & Cunha, 2001; Moorman & Miner, 1998a; Weick, 1998). Como a inovação era, também, uma implicação inerente ao conceito de IPO, mencionamos o estudo de Parker, Dipboye e Jackson (1995) para corroborar o resultado obtido. Os autores descobriram a inovação percebida como um resultado do modelo pops significativo. Especificamente, os indivíduos que percecionavam altos níveis de política na organização, tendiam a vê-la como menos favorável à inovação, ou seja, onde existia estratégia de concordância com o poder “yes-man” (GATGA), não podia existir clima/cultura de IPO, pois são opostos.

Apesar disso, a estratégia de concordância com o poder “yes-man”, pode ter efeitos positivos para e nas organizações. O estudo de Kumar e Ghadially (1989, cit. in Appelbaum & Hughes, 1998, Vigoda, 2002) concluiu que a política organizacional foi benéfica para os membros da organização: proporcionou progresso na carreira, reconhecimento e estatuto, alcance dos objetivos pessoais e do trabalho realizado, sentimento de realização, era potenciadora de poder, de posições melhores, de sucesso e sentido de controlo. Também Allen et al. (1979, cit. in Ferris et al., 2002) descobriram que ser articulado, sensível e socialmente competente representavam as características mais frequentemente mencionadas de atores políticos eficazes. E, Bacharach e Lawler (1980) afirmaram que o desenvolvimento do poder para grupos de interesse, a formação de alianças e a troca, durante o processo de tomada de decisão, eram potenciais benefícios da política para a organização. Estes resultados podiam corroborar o argumento de Randolph (1985, cit. in Vigoda, 2002, p. 2): “a política nem sempre é prejudicial, é, simplesmente, um modo de vida organizacional, que os indivíduos podem utilizar, para o bem da organização ou para interesses pessoais”.

Neste sentido, por um lado, colocámos em hipótese existir uma relação positiva entre a estratégia de concordância com o poder “yes-man” (GATGA) e o DOP\_Social, sendo que, quanto maior o GATGA, maior o DOP\_Social e esta relação era explicada pela IPO (H3). Os dados corroboram esta hipótese de mediação, mas apenas para o fator de IPO – Organização. Esta mediação é parcial, i.e., o efeito do GATGA no DOP\_Social é parcialmente mediado pela IPO\_Organização (Quadros 3.7. e 3.8., Figura 3.4.). A relação sugere que organizações com melhor desempenho podiam oferecer melhores condições de trabalho e uma cultura orientada para o desempenho mais satisfatório (Shaw, Gupta, & Delery, 2005).

No entanto, as organizações podiam ter vantagem em ter IPO e ter indivíduos que não a promovam. O fator IPO – Individual não apresenta efeito de mediação, uma vez que ambas as variáveis (GATGA e IPO\_Individual) se comportam de forma similar (Quadros 3.10. e 3.11., Figura 3.7.). Por isso, apenas se verifica uma relação negativa entre GATGA e DOP\_Social, o que significa que, quanto mais comportamentos de concordância (“yes-man”) forem percebidos, menor o nível de satisfação dos colaboradores. Vários estudos corroboram este resultado: Byrne (2005) mostrou que a dimensão GATGA da política estava, negativamente, correlacionada com o desempenho no trabalho; Kumar e Ghadially (1989, cit. in Appelbaum & Hughes, 1998, Vigoda, 2002) descobriram que a política organizacional levou à perda de poder estratégico e de posição de credibilidade, a sentimentos negativos para com outros indivíduos, a sentimentos de culpa e a desempenho no trabalho, prejudicado em vários aspetos; os participantes do estudo de Gandz e Murray (1980) perceberam a política e o comportamento político desfavoravelmente e, a sua maioria, considerou a política do local de trabalho prejudicial à eficácia organizacional, e, como já mencionado, o estudo de Ferris e Kacmar (1992) e o de Kacmar et al. (1999).

Por outro lado, hipotetizámos existir uma relação positiva entre a estratégia de concordância com o poder “yes-man” (GATGA) e a IPO, quando a IDO moderava esta relação (H4). No entanto, esta hipótese não foi liminarmente corroborada (Quadros 3.7. e 3.8. e Figura 3.5. para IPO – Organização e Quadros 3.10. e 3.11. e Figura 3.8. para IPO – Individual). Esta associação pode não ter resultado, devido à relação que existia entre IDO e uma das bases de poder pessoal - o poder de referência ou de admiração por outros. Esta fonte de poder pessoal derivava das características únicas e específicas de um indivíduo e resultava da identificação com um indivíduo, que possuía recursos ou traços pessoais favoráveis e desejáveis de copiar, a fim de ser semelhante a ele (e.g., atitudes e comportamentos) (Balzac, 2017). Apesar da identificação ser um elemento fundamental das organizações, como visto anteriormente, e da IDO (a) se restringir à percepção dos indivíduos, sobre o seu próprio processo de identificação (Fernandes et al., 2009), (b) constituir um laço emocional com a organização (Freud, 1922, cit. in Gautam et al., 2004), (c) facilitar as funções dos colaboradores (Pratt, 1998) e (d) ser considerada um aspeto central para o sucesso da profissão (Dawley, 2005, cit. in Miguel, 2008), a IPO não pode existir sem impacto em estratégias individuais, para lidar com a dinâmica organizacional, ou seja, política percebida que, neste caso, é referente à estratégia de concordância com o poder “yes-man” (GATGA) (Kacmar & Carlson, 1997), pois esta estratégia apostava no alinhamento vertical, para obter uma reputação positiva e crédito profissional dos indivíduos que tomavam as decisões. Ao invés, um dos elementos que definia conceitualmente a IPO relacionava-se com uma ação contínua, dinâmica, permanente e com forte componente de variabilidade que, no contexto intraorganizacional, tinham possibilidade de ocorrer de forma eficaz, uma vez que contribuía para a adaptação à mudança (Aranha & Garcia, 2005).

Além disso, o modelo, como um todo, também não foi corroborado.

## Limitações

Apesar das contribuições dos resultados obtidos, este estudo padece de algumas limitações.

Mencionamos a recolha de dados ter decorrido apenas num momento do tempo. Isto impossibilita (a) afirmar que existe causalidade entre as variáveis e (b) excluir a hipótese de existirem associações reversivas. Uma vez que, não é impensável que a IDO medeia a relação entre estratégia de concordância com o poder “yes-man” (GATGA) e DOP\_Social e que IPO modera a relação entre estratégia de concordância com o poder “yes-man” (GATGA) e DOP\_Social.

Referimos que a escala de Felício (2007) não se conferiu a melhor escolha para mensurar o DOP, pois não permitiu testar as relações com dois dos fatores de DOP (económico e de negócio). Contudo, consideramos que o resultado obtido entre os três fatores constitui uma abertura a trabalhos que se dediquem, única e exclusivamente, a esta descoberta.

Reconhecemos que, não ter testado as variáveis sociodemográficas, pode ter contribuído para enviesar os resultados, resultando na sua ausência. Nesta linha, referimos que uma grande percentagem da amostra trabalha na organização há menos de cinco anos (43.5% - Anexo B, Quadro 2.4.). Isto sugere que, possivelmente, ainda, não detém uma opinião completamente construída acerca das variáveis avaliadas. Uma possível alternativa podia passar pela discriminação dos colaboradores, com menos de dois anos de antiguidade na empresa e retirá-los da amostra.

Como utilizámos medidas de autorrelato, estas podem dar origem a problemas comuns de variação de método (Poon, 2003). Nesta perspetiva, mencionamos o valor de N, pois não é representativo da população. Uma forma de erro de especificação, vulgarmente designada de método viés, também pode ocorrer, se o desempenho da empresa é medido subjetivamente (Becker & Gerhart, 1996), como é o caso do presente estudo.

Por último, consideramos que existe a possibilidade dos resultados da estratégia de concordância com o poder “yes-man” (GATGA) terem sido inflacionados, devido a questões de estatuto.

## Estudos Futuros

É sempre difícil decidir quanto o *p-value* é marginal, uma vez que, existem muitos fatores que podem condicioná-lo. Sobretudo, no caso desta amostra, o valor médio da IDO é muito elevado (4 em 5 e com desvio-padrão, relativamente, reduzido 0.85 - Quadro 3.2.), pelo que a variância que é utilizada é restringida. Neste sentido, como estudos futuros, sugerimos que a presente investigação seja replicada, mas que trabalhe com uma amostra maior e que tenha maior variação interindividual, quanto ao grau de IDO. Provavelmente o valor do *p-value* modifica. Além de que, se, porventura, a amostra for constituída, maioritariamente, por um dos estatutos de nível superior (e.g., diretores, chefias), provavelmente as perceções e o valor médio da estratégia de concordância com o poder “yes-man” (GATGA) alteram-se.





### Conclusão

Os resultados deste estudo mostram que a estratégia de concordância com o poder “yes-man” (GATGA) é sempre prejudicial para o funcionamento das organizações, independentemente de ser motivada, ou por um desejo de proteção, ou por traduzir uma convicção, o que resulta em menor capacidade de IPO e menor DOP\_Social. Autores argumentaram que, a única razão pela qual a maioria dos estudos empíricos chega a esta conclusão, deve-se à utilização de questões, inerentemente negativas, para explorar o construto de política (Ferris et al., 2002).

Estes resultados têm implicações práticas, uma vez que a estratégia de concordância com o poder “yes-man” (GATGA) pode ser positiva, se as organizações promoverem um clima/cultura de IPO, o que, por conseguinte, permite inflacionar o DOP\_Social. Quando as organizações estimulam este clima/cultura, tornam-se flexíveis e os colaboradores têm a possibilidade de responder rapidamente, no momento necessário, como também permite que sejam criativos, inovadores, alterando, assim, procedimentos organizacionais e originando mudança organizacional, que leva à sua adaptação. Já que, a aprendizagem e a adaptação rápidas, sem muito planejamento antecipado, são importantes para a sobrevivência (Moorman & Miner, 1998a). Estes aspetos, por sua vez, estão associados, positivamente, ao nível da satisfação geral dos colaboradores, bem como às relações entre a administração e os outros colaboradores e às relações entre os colaboradores em geral. De ressaltar que (a) a IPO, por si só, inflaciona o DOP\_Social e (b) a estratégia de concordância com o poder “yes-man” (GATGA) permite deflacionar a IPO. Desta forma, é necessário que as organizações implementem a IPO, para que, de alguma forma, a estratégia de concordância com o poder “yes-man” (GATGA) deflacione e o DOP\_Social inflacione.

Apesar dos indivíduos se identificarem, fortemente, com a organização em que estão inseridos, esta variável não condiciona a relação entre estratégia de concordância com o poder “yes-man” (GATGA) e IPO, na medida em que se revelam o oposto uma da outra, não coexistindo nas organizações.

Em építome, a política está relacionada a resultados organizacionais negativos (Cropanzano et al., 1997) e impactos negativos, quer para os colaboradores, quer para as organizações (Vigoda, 2002), apesar de alguns autores terem descoberto resultados benéficos para o nível individual e organizacional (e.g., Hochwarter et al., 2000).



## Referências

- Afonso, F. M. S. (2009). *Identidade Étnica, Modelos Relacionais e Bem-Estar na Adolescência* (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal.
- Amaro, J. P. S. (2016). *O acolhimento e integração como preditores da identificação organizacional* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), Lisboa, Portugal.
- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 347-366.
- Appelbaum, S. H., & Hughes, B. (1998). Ingratiation as a political tactic: effects within the organization. *Management Decision*, 36 (2), 85-95.
- Aranha, E. A., & Garcia, N. A. P. (2005). Improvisação organizacional, jazz e as representações do tempo na organização. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 4 (1), 79-87.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *The Academy of Management Journal*, 37 (3), 670-687.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social Identity Theory and Organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Atinc, G., Darrat, M., Fuller, B., & Parker, B. W. (2010). Perceptions of organizational politics: a meta-analysis of theoretical antecedents. *Journal of Managerial Issues*, 22 (4), 494-513.
- Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1980). *Power and politics in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43 (3), 502-517.
- Balzac, H. (2017). *Poder e política* [PDF]. Retirado de [docente.ifsc.edu.br/joelma.kremer/MaterialDidatico/P%C3%B3s%20Gest%C3%A3o%20Escolar/Comportamento%20Organizacional\\_Cap%2013\\_Poder%20e%20pol%C3%ADtica.pdf](http://docente.ifsc.edu.br/joelma.kremer/MaterialDidatico/P%C3%B3s%20Gest%C3%A3o%20Escolar/Comportamento%20Organizacional_Cap%2013_Poder%20e%20pol%C3%ADtica.pdf).
- Barrett, F. J. (1998). Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning. *Organization Science*, 9 (5), 605-622.
- Barrette, J., & Carrière, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations Industrielles*, 58 (3), 427-453.
- Bastos, C. M. C. L. I. (2008). *Inteligência emocional, liderança e desempenho – Qual a relação? Um caso na Administração Pública Local* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), Lisboa, Portugal.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?. *Journal of Management*, 32 (6), 898-925.
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30 (68), 171-184.
- Bin, D. (2005). *Comportamento Político nas Organizações: Estudo sobre Interesses Particularistas em Processo Decisório* [PDF]. Retirado de [www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-eorb-2485.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-eorb-2485.pdf).

- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 26, 156–171.
- Boros, S. (2008). Organizational identification: Theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations. *Cognition, Brain, Behavior*, 12 (1), 1-27.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94.
- Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1107-1125.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42 (1), 1-34.
- Byrne, Z. S. (2005). Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 20 (2), 175-200.
- Cantisano, G. T., & Domínguez, J. F. M. (2007). Identificación organizacional y ruptura de contrato psicológico: sus influencias sobre la satisfacción de los empleados. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 7 (3), 365-379.
- Cardoso, J. P. B. M. (2008). *O destino das organizações: Liderança e desempenho organizacional em contexto desportivo* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), Lisboa, Portugal.
- Costa, P. T. S. (2008). *Antecedentes e consequentes da identificação organizacional dos alunos da escola naval* (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.
- Crossan, M. M. (1998). Improvisation in Action. *Organization Science*, 9 (5), 593-599.
- Crossan, M., Cunha, M. P., Vera, D., & Cunha, J. (2005). Time and Organizational Improvisation. *Academy of Management Review*, 30 (1), 129–145.
- Crossan, M. M., White, R. E., Lane, H. W., & Klus, L. (1996). The Improvising Organization: Where Planning Meets Opportunity. *Organizational Dynamics*, 24 (4), 20-35.
- Cunha, M. P. (2002). All that jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42 (3), 36-42.
- Cunha, J. V., Cunha, M. P., & Batista, M. G. (2004). A rotinização e formalização das improvisações organizacionais: Uma proposta de investigação. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 10 (2), 285-306.
- Cunha, M. P., Cunha, J. V., & Kamoche, K. (1999). Organizational improvisation: what, when, how and why. *International Journal of Management Reviews*, 1 (3), 299-341.

- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of Human Resource Management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 949-969.
- Dias, A. T., Gonçalves, C. A., & Coleta, K. A. P. G. (2004). Determinantes estratégicos do desempenho de empresas em ambientes turbulentos. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD)*, 1-16.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty Is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47 (3), 507-533.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational Review. *International Journal of Management Reviews*, 7 (4), 207-230.
- Evans, W. R., & Davis, W. (2014). Corporate Citizenship and the Employee: An Organizational Identification Perspective. *Human Performance*, 27, 129-146.
- Felício, M. J. R. (2007). *Competências de gestão e desempenho organizacional percebido: Um estudo na indústria portuguesa* (Dissertação de Doutoramento). Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal.
- Fernandes, M. E. R., Marques, A. L., & Carrieri, A. P. (2009). Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de Integração. *Cadernos EBAPE.BR*, 7 (4), 687-703.
- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of organizational politics: theory and research directions. Forthcoming in F. J. Yammarino & F. Dansereau (Eds.), *Research in multi-level issues*. Oxford, UK: Elsevier Science/JAI Press.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18 (1), 93-116.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M., & Howard, J. L. (1996). Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes. *Human Relations*, 49 (2), 233-266.
- Flach, L., & Antonello, C. S. (2011). Improvisação e aprendizagem nas organizações: reflexões a partir da metáfora da improvisação no teatro e na música. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 8 (2), 173-188.
- Galang, M. C. (2004). The transferability question: comparing HRM practices in the Philippines with the US and Canada. *Human Resource Management*, 15 (7), 1207-1233.
- Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The Experience of Workplace Politics. *Academy of Management Journal*, 23 (2), 237-251.
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25 (1), 63-81.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 263-276.

- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41 (2), 291–314.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative science quarterly*, 15 (2), 176-190.
- Harel, G. H., & Tzafrir, S. S. (1999). The effect of Human Resource Management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38 (3), 185–200.
- Harris, K. J., Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2007). The Moderating Effects of Justice on the Relationship Between Organizational Politics and Workplace Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 22, 135–144.
- Hart, S. L., & Quinn, R. (1993). Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance. *Human Relations*, 46 (5), 543-574.
- Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance Management: A model and research agenda. Erasmus Research Institute of Management (ERIM) Report Series Referência nº ERS-2004-068-ORG.
- Hatch, M. J. (1999). Exploring the Empty Spaces of Organizing: How improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure. *Organization Studies*, 20 (1), 75-100.
- Hayes, A. F. (2018). Download da Process Macro – versão 3.1. Retirado de: <https://www.processmacro.org/download.html>.
- Heffernan, M. M., & Flood, P. C. (2000). An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organizational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations. *Journal of European Industrial Training*, 24 (2/3/4), 128-136.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., & Kacmar, K. M. (2000). Perceptions of Organizational Politics as a Moderator of the Relationship Between Conscientiousness and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 472-478.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25 (1), 121-140.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6 (1), 1-55.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Juntunen, P., Ruokonen, I., & Ruismäki, H. (2015). Music behind scores: case study of learning improvisation with Playback Orchestra method. *Journal of Computer Assisted Learning*, 31 (6), 582-591.
- Kacmar, K. M., & Baron, R. A. (1999). Organizational Politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. *Personnel and Human Resources Management*, 17, 1-39.
- Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S., & Anthony, W. P. (1999). An examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and Extension. *Human Relations*, 52 (3), 383-416.

- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management*, 23 (5), 627-658.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51 (1), 193-205.
- Kamoche, K., & Cunha, M. P. (2001). Minimal Structures: From Jazz Improvisation to Product Innovation. *Organization Studies*, 22 (5), 733-764.
- Kamoche, K., Cunha, M. P., & Cunha, J. V. (2003). Towards a Theory of Organizational Improvisation: Looking Beyond the Jazz Metaphor. *Journal of Management Studies*, 40 (8), 2023-2051.
- Kelman, H. C. (1961). Processes of opinion change. *Public Opinion Quarterly*, 25, 57-78.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 4, 440-452.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27.
- Kuvaas, B. (2008). An Exploration of How the Employee-Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes. *Journal of Management Studies*, 45 (1), 1-25.
- Lebas, M., & Euske, K. (2002). Conceptual and Operational Delineation of Performance. In A. Neely (Eds.), *Business Performance Measurement - Theory and Practice* (pp. 65-79). Cambridge: University Press.
- Lopes, A., & Baioa, P. (2011). O impacto da liderança partilhada no desempenho organizacional percebido. *Gestão e Desenvolvimento*, 19, 7-36.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2), 103-123.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48 (2), 309-333.
- Mansur, J. A. (2010). *Manda quem pode, obedece quem tem juízo? Comportamentos políticos e suas implicações para funcionários em organizações no Brasil* (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, Brasil.
- Marietto, M. L., Sanches, C., & Meireles, M. (2011). Teoria do caos: uma contribuição para a formação de estratégias. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10 (3), 66-93.
- Marques, T. I. P. (2010). *Percepções em Contexto de Trabalho: Práticas de GRH, Justiça Organizacional e Comportamento Político* (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal.
- Marra, A. V., Fonseca, J. A., & Marques, A. L. (2014). O processo de identificação organizacional ante a reforma administrativa: um estudo exploratório. *Revista de Administração Mackenzie*, 15 (1), 49-72.
- Mayes, B. T., & Allen, R. W. (1977). Toward A Definition of Organizational Politics. *Academy of Management Review*, 2 (4), 672-678.



- Mendes, A. M. V. (2014). *Identificação organizacional, satisfação organizacional e intenção de turnover: estudo com uma amostra do setor das telecomunicações* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Miguel, S. S. A. (2008). *Clima de serviço, identificação organizacional e profissional como antecedentes do desempenho profissional e dos comportamentos de ligação ao cliente* (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal.
- Miner, A., Bassoff, P., & Moorman, C. (2001). Organizational improvisation and learning: A field study. *Administrative Science Quarterly*, 46, 304–337.
- Mintzberg, H. (1979). An Emerging Strategy of “Direct” Research. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 582-589.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, 66-74.
- Moideenkutty, U., Al-Lamki, A., & Murthy, Y. S. R. (2011). HRM practices and organizational performance in Oman. *Personnel Review*, 40 (2), 239-251.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1998a). The Convergence of Planning and Execution: Improvisation in New Product Development. *Journal of Marketing*, 62 (3), 1-20.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1998b). Organizational Improvisation and Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 23 (4), 698-723.
- Morgan, G. (2006). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10 (2), 71-83.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Neves, J. (2001). Personalidade, percepção e aprendizagem. In J. M. C. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Eds.). *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 221-254). Lisboa: McGrawHill.
- Noronha, A. M. T. C. (2013). *Responsabilidade social corporativa: impacto nos comportamentos de cidadania organizacional e identificação organizacional* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: a situated change perspective. *Information Systems Research*, 7 (1), 63-92.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: What’s next? (CAHRS Working Paper #05-09). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/476>.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1995). Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences. *Journal of Management*, 21 (5), 891-912.
- Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003). The Impact of Chief Executive Officer Personality on Top Management Team Dynamics: One Mechanism by

- Which Leadership Affects Organizational Performance. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 795–808.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method bias in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Poon, J. M. L. (2003). Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (2), 138-155.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten, P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: building theory through conversation* (pp. 171-203). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25 (1), 18-42.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40 (3), 879-891.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Ribeiro, T. S. R. (2009). *A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos: A relação entre a Força da Gestão dos Recursos Humanos, a Força da Situação e uma Estratégia baseada na Improvisação* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), Lisboa, Portugal.
- Ribeiro, P. M. S. R. (2010). *Perceção de intensidade dos comportamentos políticos no contexto organizacional português: Análise dos principais fatores antecedentes* (Dissertação de Mestrado). Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal.
- Ricketta, M. (2005). Organizational identification: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Robalo, A. (1995). Eficácia e eficiência organizacionais. *Revista Portuguesa de Gestão*, 105-116.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (3), 217-233.
- Ruão, T. (2001). *O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor*. Comunicação apresentada no II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48 (1), 50–68.
- Smidts, A., Van Riel, C. B. M., & Pruyn, T. H. (2000). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. Erasmus Research Institute of Management (ERIM) Report Series Referência nº ERS-2000-01-MKT.

- Spinelli, R. Q. (2010). *O poder em ação: Um estudo sobre os comportamentos políticos no contexto organizacional* (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, Brasil.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The socialpsychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. M. C. Ferreira, J. Neves & A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 307-333). Lisboa: McGrawHill.
- Tavares, S., Caetano, A., & Silva, S. (2007). “Não há bela sem senão”. A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. *Psicologia*, 21 (1), 1-17.
- Tinoco, A. P. C. V. (2008). *Antecedentes e consequentes da identificação organizacional: uma aplicação ao contexto da Marinha* (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal.
- Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3 (4), 265–283.
- Van Dick, R. (2004). My job is my castle: identification in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 171–203.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171–191.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11 (4), 801-814.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Theatrical Improvisation: Lessons for Organizations. *Organization Studies*, 25 (5), 727-749.
- Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2007). Leading Improvisation: Lessons from the American Revolution. *Organizational Dynamics*, 36 (3), 303–319.
- Vigoda, E. (2000a). Internal Politics in Public Administration Systems: An Empirical Examination of Its Relationship with Job Congruence, Organizational Citizenship Behavior, and In-Role Performance. *Public Personnel Management*, 29 (2), 185-210.
- Vigoda, E. (2000b). Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 326–347.
- Vigoda, E. (2002). Stress-related aftermaths to workplace politics: the relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1–21.
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C., & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work & Stress*, 20 (1), 60-83.
- Weick, K. E. (1998). Introductory Essay—Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. *Organization Science*, 9 (5), 543-555.

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis. *CAHRS Working Paper Series*. Paper 468. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/468>.



Anexos

Anexo A – Modelo de mediação moderada

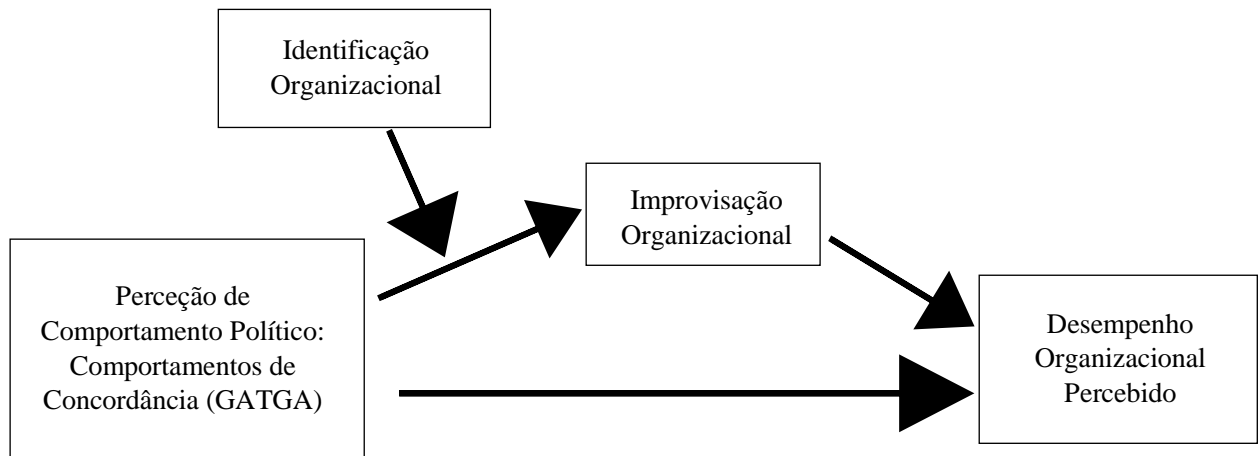


Figura 1.1. Modelo em análise no estudo

Fonte: Cruz (2018)

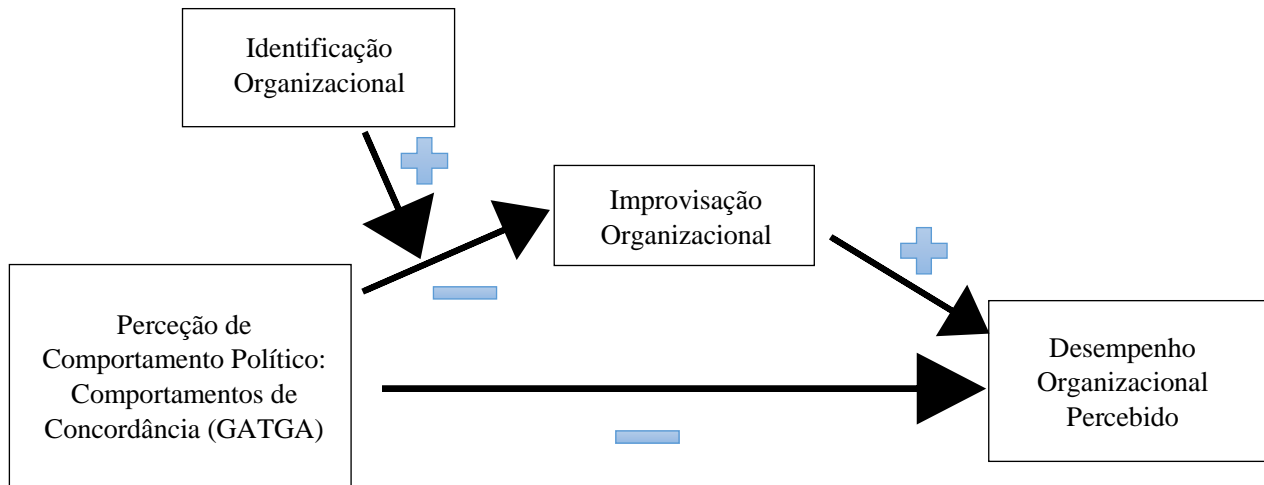


Figura 1.2. Hipóteses do estudo

Fonte: Cruz (2018)

**Anexo B – Definições das variáveis em estudo**

Quadro 1.3.

*Definição de Política Organizacional*

<b>Autor(es)</b>	<b>Definição</b>
Burns (1961)	Indivíduos utilizados como recursos em situações competitivas.
Wildavsky (1964)	Conflito entre os indivíduos que desejassem que as suas preferências na definição de uma política prevalecessem sobre a preferência de outros indivíduos.
Pettigrew (1973)	Comportamentos, individuais ou grupais, dentro da organização, que reclamavam contra os sistemas de partilha de recursos da organização.
Porter (1976)	Jogo que ocorre quando, um homem ou grupo de homens, pretendia crescer ou avançar com as suas ideias, independentemente se essas ajudavam ou não a organização.
Mayes e Allen (1977)	Gestão de processos de influência, para fins ou meios que não eram punidos pela organização/ que visavam fins não aprovados pela organização - ou que, ambicionavam fins aprovados, recorrendo a meios não-aprovados.
Tushman (1977)	Uso de autoridade e poder, para efetuar definições de objetivos, rumos e outros aspetos importantes da organização.
Allen, Madison, Porter, Renwick e Mayes (1979); Kacmar e Ferris (1991); Ferris e Kacmar (1992); Kacmar e Baron (1999); Andrews e Kacmar (2001)	Ação intencional de influência, realizada por indivíduos que pretendiam promover e proteger os seus próprios interesses, às vezes, à custa de outros e sem ter em consideração o bem-estar destes e da organização.
Miles (1980)	Processo, mediante o qual, os indivíduos interdependentes ou grupos de interesse, exerciam o poder de que dispunham, tendo como finalidade influenciar os objetivos, os critérios ou os processos de tomada de decisão, prosseguindo, assim, o cumprimento dos interesses próprios.
Kipnis et al. (1980)	Forma como os indivíduos influenciavam os seus colegas, subordinados e superiores no trabalho, para conseguirem obter benefícios individuais ou para atingirem os objetivos organizacionais.
Pfeffer (1981, 1989)	Estudo do poder em ação.; Atividades realizadas, dentro das organizações, para adquirir, desenvolver e usar o poder e outros recursos, para obter os resultados preferidos numa situação em que existia incerteza ou desacordo sobre as escolhas.
Mintzberg (1983)	Comportamento individual ou de grupo, que era informal, ostensivamente particular, tipicamente divisível e, sobretudo, no sentido técnico, era ilegítimo, i.e., não punido pela autoridade formal, pela ideologia organizacional vigente, nem pela autoridade técnica.
Mintzberg (1985)	Sistema de influência, que tomava forma quando existia ausência ou, no mínimo, fraqueza de outros sistemas de influência, como também, quando a dinâmica do departamento incentivava a processos de grupo que

	beneficiavam o autointeresse, em detrimento dos objetivos organizacionais.
Ferris, Fedor, Chachere e Pandy (1989); Ferris, Russ e Fandt (1989)	Processo de influência social, no qual o comportamento era planejado, estrategicamente, para maximizar o autointeresse de curto e/ou longo prazo, que podia ser consistente ou oposto ou à custa do interesse de outros indivíduos, o que podia levar a resultados de trabalho positivos ou negativos.
Drory et al. (1990), Ferris et al. (1989, 1991, 1992 e 1995), Kacmar et al. (1993)	Influência não punida, que procurava promover interesses individuais, à custa dos objetivos mais gerais da organização.
Dean e Sharfman (1993) e Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976)	Existência de movimentos de indivíduos, no sentido de satisfazer necessidades também pessoais.
Gilmore et al. (1996)	Fonte de stress e conflito no ambiente de trabalho, com potencial para resultados disfuncionais, quer no nível individual, como no nível organizacional. Criava situações em que os indivíduos podiam ganhar ou perder, dependendo de como respondessem a uma situação.
Ferris et al. (1996)	Comportamentos, desempenhados por indivíduos, que eram, essencialmente de autointeresse, não oficialmente punidos pela organização e que, normalmente, tinham efeitos negativos para os resultados organizacionais.; Parecia fornecer opções e oportunidades para os indivíduos e, assim, podia ser interpretada de forma comparativa.
Bacharach e Lawler (1998)	A sua ênfase incidia no uso de poder, sendo este o meio para influenciar as decisões organizacionais, por parte de indivíduos que procuravam satisfazer os seus próprios interesses, sem receberem punição da organização. Esforços nas organizações, individuais ou grupais, para mobilizar apoio ou oposição a estratégias, políticas ou práticas organizacionais, nas quais tinham uma participação ou interesse.
Kacmar e Baron (1999)	Perspetiva micro: ações de indivíduos, no sentido de promover o seu autointeresse, sem considerar o bem-estar dos outros, dentro da organização, ou da própria organização.
Kacmar et al. (1999)	Aspeto disfuncional da vida organizacional, através do qual os colaboradores lutavam por recursos escassos, normalmente à custa uns dos outros.
Poon (2003)	Perceção dos colaboradores sobre comportamentos que se distanciavam do poder legítimo, ao serem estrategicamente utilizados para maximizar o autointeresse e a promoção de objetivos pessoais, sendo caracterizada pela manipulação, difamação, subversão e abuso de poder.

---

Fonte: Andrews & Kacmar (2001); Appelbaum & Hughes (1998); Balzac (2017); Bin (2005); Byrne (2005); Ferris et al. (2002); Gandz & Murray (1980); Harris et al. (2007); Mansur (2010); Mayes & Allen (1977); Mintzberg (1983); Poon (2003); Randall et al. (1999); Ribeiro (2010); Spinelli (2010); Vigoda (2002)



## Quadro 1.4.

*Definição de Comportamento Político*

<b>Autor(es)</b>	<b>Definição</b>
Frost e Hayes (1977)	Atividades dos membros da organização... quando utilizavam recursos para potencializar ou proteger a sua parte de uma troca... de maneiras que seriam resistidas ou formas em que o impacto seria resistido, se reconhecido pela(s) outra(s) parte(s) da troca.
Allen et al. (1979)	Ações intencionais de influência para promover ou proteger os interesses próprios de indivíduos ou grupos.
Pfeffer (1981)	Atividades desenvolvidas no seio da organização, por um indivíduo, com o objetivo de adquirir, aumentar, desenvolver e utilizar poder e outros recursos, o que o capacitava, potencialmente, para obter resultados da sua preferência, em situações em que existia incerteza ou divergência nas escolhas.
Porter, Allen e Angle (1981)	Tentativas de influência social que eram livres de condições, destinadas a promover ou proteger o autointeresse e ameaçavam o interesse dos outros.
Farrell e Petersen (1982) e Cropanzano, Kacmar e Bozeman (1995)	Atividades que não estavam incluídas no papel formal de um indivíduo na organização, i.e., atividades extra-papel, que visavam influenciar, ou tentavam influenciar, a distribuição de vantagens e desvantagens no seio da organização.
Vredenburg e Maurer (1984)	Natureza da ação ou da percepção dos indivíduos sobre o que é político.
Gray e Ariss (1985)	Conjunto de ações intencionais de influência, exercido por indivíduos ou grupos, para melhorar ou proteger os seus próprios interesses quando existisse a possibilidade de conflitos/ações divergentes.
Cobb (1986)	Como o poder era utilizado para resolver incerteza e/ou divergência relativas às ações e objetivos organizacionais.
Braga (1987)	Resposta dos indivíduos a três características das organizações: (a) existência de múltiplos objetivos; (b) escassez de recursos; e (c) déficit do planejamento.
Drory e Romm (1988) e Kacmar et al. (1999)	Em grande parte, era encoberto e sujeito a diferenças perceptivas.
Ferris et al. (1989); Ferris e Kacmar (1992); Ferris, Frink, Beehr e Gilmore (1995); Kacmar e Baron (1999)	Ações – positivas e negativas – que não faziam parte do trabalho e que não eram oficialmente punidas pela organização.
Cropanzano, Kacmar e Bozeman (1995)	Tentativas de influência social, dirigidas aos indivíduos-alvo, que podiam proporcionar recompensas, que ajudassem a promover ou proteger o autointeresse do indivíduo.
Christiansen et al. (1997)	Tentativas de influenciar outros, que eram percebidas pela sua natureza de autointeresse.
Kacmar et al. (1997)	Formas de exercer influência social, que eram planejadas para promover ou defender os interesses individuais. Pelo menos, duas partes tinham que estar envolvidas e tinham interesses, potencialmente, divergentes. Os comportamentos políticos eram, normalmente, dirigidos aos indivíduos que podiam fornecer recompensas a outro indivíduo.
Kacmar e Baron (1999)	Ações de indivíduos que estavam diretamente orientadas para o objetivo de promover os seus próprios interesses, sem

Witt et al. (2000)	considerar o bem-estar dos outros indivíduos ou da organização. Fenômeno em que membros de uma organização tentavam influenciar, de forma direta ou indireta, outros membros da organização, de uma forma que não era punida, nem pelos procedimentos formais, nem pelas normas informais, numa tentativa de alcançar objetivos individuais ou de grupo.
O'Connor e Morrison (2001)	Comportamentos que ocorriam numa base informal, dentro da organização, e que envolviam ações de influência intencional, que eram planeadas para proteger ou melhorar as carreiras profissionais dos indivíduos quando existiam ações que geravam conflitos.
Valle e Witt (2001)	Ações que eram (a) inconsistentes com as normas organizacionais aceites, (b) planeadas para promover o próprio interesse e (c) realizadas sem considerar e, às vezes, à custa dos objetivos organizacionais. Conjunto de ações, executadas por um indivíduo, com vista a melhorar a sua posição dentro da organização. No entanto, essas iniciativas, apesar de estarem de acordo com os objetivos individuais, podiam, ou não, levar em consideração os objetivos organizacionais.; Tentativas para beneficiar, proteger ou desenvolver o autointeresse, sem ter em consideração o bem-estar da organização ou dos outros indivíduos.
Harris et al. (2005)	Tentativa de influência social ilimitada, que pretendia promover ou proteger os interesses de um grupo ou indivíduo e ameaçava ou colocava em risco os interesses de outros.
Treadway et al. (2005)	Conjunto de ações não aprovadas oficialmente pela organização, com o fim último de atingir objetivos individuais.
Chen e Fang (2008)	

Fonte: Balzac (2017); Bin (2005); Byrne (2005); Ferris et al. (2002); Gandz & Murray (1980); Mansour (2010); Ribeiro (2010); Spinelli (2010)

### Quadro 1.9.

#### *Definição de Identificação Organizacional*

<b>Autor(es)</b>	<b>Definição</b>
Burke (1937); Cheney (1983); Tompkins e Cheney (1985)	Mecanismo de persuasão, que fomentava a participação num papel social de grupo.; Processo ativo, pelo qual os indivíduos se relacionavam a elementos na vida social.
Kelman (1958)	Resposta autodefinida, definida numa relação específica, onde o indivíduo aceitava influência porque desejava estabelecer ou manter uma relação autodefinidora satisfatória com outro indivíduo ou grupo.
Brown (1969)	Incluía quatro componentes básicos de envolvimento: atração pela organização, consistência entre objetivos individuais e organizacionais, lealdade e referência do <i>self</i> na pertença organizacional.
Hall, Schneider e Nygren (1970); Schneider, Hall e Nygren (1971); Stengel (1987)	Processo pelo qual os objetivos da organização e do indivíduo se tornavam cada vez mais integrados e congruentes.

Patchen (1970); Lee (1971)	Constituída por três fenômenos: percepção de características partilhadas, apoio/lealdade e (c) sentimento de pertença/solidariedade.
O'Reilly e Chatman (1986)	Processo em que o indivíduo aceitava a influência da organização, para estabelecer e manter uma relação.; Envolvimento baseado no desejo de conseguir uma relação.
Cheney e Tompkins (1987)	Processo de apropriação da identidade que envolvia o desenvolvimento e manutenção da uniformidade de um indivíduo ou de um grupo.
Ashforth e Mael (1989); Mael e Ashforth (1992)	Subtipo de identificação social em que o indivíduo se definia a si próprio, em termos da sua associação e pertença à organização onde trabalha. Percepção de unicidade (“oneness”) ou de pertença (“belongingness”) à organização, que envolvia experiência, direta ou indireta, dos seus sucessos e fracassos.; Atração, reconhecimento e manifestação de relações originadas no processo de internalização e integração de crenças, valores e atitudes de um grupo social.; Processo, exclusivamente, cognitivo de autocategorização, onde o compromisso organizacional era uma possível consequência.
Ashforth e Mael (1989)	reconhecimento e manifestação de relações originadas no processo de internalização e integração de crenças, valores e atitudes de um grupo social.; Processo, exclusivamente, cognitivo de autocategorização, onde o compromisso organizacional era uma possível consequência.
Mael e Ashforth (1992)	Construto perceptivo e cognitivo e não uma atitude ou comportamento. Laço cognitivo que surgia quando a imagem que um indivíduo tinha de si, continha as mesmas características que atribuía à organização.; Ligação cognitiva entre a definição de organização e a definição de si próprio.; Forma de vínculo psicológico, que ocorria quando os membros da organização se autodefiniam, em termos da sua pertença organizacional e adotavam as características definidoras desta como características definidoras de si próprios, como parte integrante do seu autoconceito.; Extensão pela qual os indivíduos se entrelaçavam, psicologicamente, com a organização e reconheciam, na sua identidade, a identidade organizacional percebida.; Grau em que o indivíduo se definia pelas mesmas características que acreditava definirem a organização.
Dutton, Dukerich e Harquail (1994)	Laço cognitivo que surgia quando a imagem que um indivíduo tinha de si, continha as mesmas características que atribuía à organização.; Ligação cognitiva entre a definição de organização e a definição de si próprio.; Forma de vínculo psicológico, que ocorria quando os membros da organização se autodefiniam, em termos da sua pertença organizacional e adotavam as características definidoras desta como características definidoras de si próprios, como parte integrante do seu autoconceito.; Extensão pela qual os indivíduos se entrelaçavam, psicologicamente, com a organização e reconheciam, na sua identidade, a identidade organizacional percebida.; Grau em que o indivíduo se definia pelas mesmas características que acreditava definirem a organização.
Harquail (1998)	Envolvia mais do que a autocategorização cognitiva e o cérebro, envolvia o coração. Processo que ocorria quando as crenças de um indivíduo, relativamente à organização a que pertencia, se tornavam uma referência e definição para si mesmo (autoreferenciais e autodefinidoras), que estava associado a quatro aspetos fundamentais: afiliação, autovalorização, segurança psicológica e significado.
Pratt (1998)	Estado cognitivo, relativamente à organização, que podia moldar e ser moldada pela reação afetiva de um indivíduo à organização.
Rousseau (1998)	Estado cognitivo, relativamente à organização, que podia moldar e ser moldada pela reação afetiva de um indivíduo à organização.
Ellemers, Kortekaas e Ouwerkerk (1999)	Processo de três fases, que compreendia um componente afetivo, denominado compromisso.
Elsbach (1999)	Processo de integração da percepção de si mesmo, como membro de uma determinada organização, numa outra percepção de autodefinição mais generalista.
Hogg e Terry (2000)	Significava despersonalização, ou seja, valores e objetivos organizacionais tornavam-se parte do autoconceito do indivíduo.

Costa (2008)	Transferência para o indivíduo, de características que atribuía ao grupo, ou seja, era um processo de despersonalização que ressaltava as características individuais que o distinguiam do grupo, em prol do incremento das características partilhadas com o grupo.
Ashforth et al. (2008)	Relacionava-se com variáveis que sugerissem atratividade, distinção e direção partilhada com a organização. Processo pelo qual os indivíduos integravam, na sua autodefinição, a identidade organizacional. Entendia-se que essa integração pudesse ocorrer, tanto pelo reconhecimento de semelhança entre os valores da organização e os do indivíduo, quanto pela mudança nos valores e crenças pessoais, para se tornarem mais semelhantes aos da organização.
Fernandes, Marques e Carrieri (2009)	Uma das possíveis formas de identificação social e, dependendo da intensidade da IDO, configurava-se como superidentificação, desidentificação, identificação ambivalente e identificação neutra.
Marra, Fonseca e Marques (2014)	

Fonte: Amaro (2016); Ashforth & Mael (1989); Boros (2008); Costa (2008); Dukerich et al. (2002); Edwards (2005); Fernandes et al. (2009); Mael & Ashforth (1992); Marra et al. (2014); Mendes (2014); Noronha (2013); Pratt (1998); Tavares et al. (2007)

#### Quadro 1.10.

##### *Definição de Improvisação Organizacional*

<b>Autor(es)</b>	<b>Definição</b>
Ellis (1982)	Lidar com problemas à medida que surgiam.
Rogers (1983); Zaltman, Duncan e Holbek (1973)	Caso especial de inovação intraorganizacional – desvio de práticas ou conhecimentos existentes.
Schon (1983)	No local, surgiam, criticavam, reestruturavam e testavam compreensões intuitivas de fenómenos experimentados.
Pressing (1984, 1988)	Composição em tempo real.
Mangham (1986)	Atividade que não requeria preparação e não obedecia a (nenhuma) regra(s). Uma estratégia <i>just-in-time</i> .; Implicava atenção e significado, no fluxo contínuo de atividade social.; Ações que não podiam ser executadas sempre que um desafio inesperado, urgente e não planeado, uma oportunidade ou problema, surgia na organização ou que eram ignoradas ou existiam tentativas de resolução segundo procedimentos padronizados da organização.; Nova ordem organizacional, imediatamente inventada, quando a anterior colapsava.; Não existia divisão, nem distinção entre composição e desempenho, criador e intérprete, design e produção, estrutura e processo, planos e implementação, perspetiva e retrospectiva e processo e produto.; Pensar e fazer sucedia em simultâneo.; Envolveria convergência temporal entre a conceção e a execução. Isto significava que a improvisação não podia ser previamente planeada, nem podia ser toda emergente. Se o fosse, a execução estaria separada da conceção por impelir a conceção para a frente, reduzindo a aprendizagem pós-ação. A improvisação conjugava aspetos
Weick (1987, 1993, 1996, 1998, 1999, 2001)	

	deliberados e emergentes da ação.; Processos e projetos que eram continuamente reconstruídos.; Lidar com o imprevisto, trabalhar sem estipulação prévia e com o inesperado.; Compor extemporaneamente, produzir algo no impulso do momento.
Bastien e Hostager (1988)	Inventar, adotar e implementar novas ideias, no contexto de uma consciência partilhada do desempenho do grupo que se desenvolvia ao longo do tempo.
Ferreira (1988)	Produto intelectual, inspirado na própria ocasião e realizado, repentinamente, sem preparação.
Schuller (1989)	Executar uma ação, de forma extemporânea, compor no impulso do momento.
Eisenberg (1990)	Fazer com pontos comuns mínimos.
Mangham e Pye (1991)	Escolha de um precedente ou referente que permitia a alguém lidar com circunstâncias para as quais nenhum plano parecia estar imediatamente ao alcance.
Perry (1991)	Formular e implementar estratégias conjuntas em tempo real.
Preston (1991)	A improvisação devia ser distinguida da reescrita de um musical, em que as mudanças eram introduzidas durante a performance pelos indivíduos e não pelo compositor antes do evento.; Processo criativo.
Bastien e Hostager (1992)	As ações de compor e de executar eram inseparáveis e cada composição/performance era diferente de todas as composições/performances anteriores.
Slocum et al. (1994)	Executar, a qualquer momento, para qualquer um, em qualquer lugar e qualquer coisa.
Eisenhardt e Tabrizi (1995)	Construir, rapidamente, intuições e opções flexíveis para lidar com um ambiente pouco claro e em mudança.
Moorman e Miner (1995, 1998a, 1998b)	Grau de convergência, no tempo, da composição e execução de ações, de modo que, no limite, ocorram simultaneamente, i.e., quanto mais próximo o design e a implementação de uma atividade no tempo, mais esta seria improvisada. Ou seja, quanto mais improvisadora uma ação, mais estreito era o intervalo de tempo entre compor e executar, projetar e produzir, concetualizar e implementar.; Ações organizacionais extemporâneas e deliberadas, que permitiam posterior avaliação de resultados.; Processo coletivo que incluía improvisação por grupos, departamentos ou organizações.
Ciborra (1996)	Gerar, eficientemente, novas combinações de recursos, rotinas e estruturas capazes de combinar o presente com circunstâncias turbulentas.
Crossan, White, Lane e Klus (1996)	Elo potencial entre a necessidade de planear o previsível e a capacidade de responder, simultaneamente, ao imprevisível.; Arte disciplinada. As suas capacidades podiam ser aprendidas através da prática e de estudo contínuos. Método diferente de abordar problemas ou desafios.; Tomar decisões e adaptação às mudanças de necessidades e condições.; Ideias que emergiam em caminhos novos e criativos não planeados pelo indivíduo.; Aproveitar as oportunidades que se apresentavam no momento.; Ponto de encontro do planeamento e da oportunidade, que compreendia uma mistura de formulação e implementação da estratégia.

Miner et al. (1996)	Ações, deliberadamente escolhidas, tanto espontâneas, quanto novas, que envolviam a criação de algo, enquanto estas se desenvolviam.
Orlikowski (1996)	Acomodações e experiências com contingências diárias, avarias, exceções e consequências não intencionais. Criar novas respostas, sem a ajuda de planos prescritivos e sem certeza dos resultados.; Envolvia explorar, experimentar continuamente, mexer com as possibilidades, sem saber onde as perguntas seriam conduzidas ou como se iriam desenvolver as ações e reparar os erros com novas possibilidades.; Descobrir o futuro que a ação cria, à medida que se desenvolvia.
Barrett (1997, 1998)	Improvisação no presente, para manter o foco nas condições atuais, mantendo os cronogramas do plano.; Combinar com uma estrutura limitada, com ampla interação e liberdade, para fazer mudanças nos produtos atuais. Era o que permitia aos gestores o ajuste, contínuo e criativo, à mudança e a transferência de produtos e serviços de forma consistente.
Brown e Eisenhardt (1997, 1998)	Espontaneidade da ação, com alto nível de intuição.; Ações tomadas de forma espontânea e intuitiva.
Crossan (1997, 1998)	Ação guiada pela intuição de forma espontânea.; Era parte do cotidiano organizacional e um aspeto vital da aprendizagem organizacional.
Crossan e Sorrenti (1997)	Implicava um sentido de urgência e rapidez, i.e., implicava a existência de uma ação, que tinha que ser imprevista ou extemporânea, mas deliberada, como resposta consciente a um acontecimento.
Crossan e Sorrenti (1997); Moorman e Miner (1998b); Weick (1999)	Criar em tempo real.; Organizar, de tal forma que os indivíduos inovassem, adaptativamente, e executassem de forma eficiente.
Eisenhardt (1997)	Ação guiada pela intuição, sobre algo, de maneira espontânea, mas historicamente contextualizada.
Hatch (1997, 1999)	Capacidade de compor e executar, contemporaneamente.; Fusão de composição e desempenho, onde ambos ocorriam simultaneamente.
Kamoche e Cunha (1997, 1998)	Capacidade de responder de forma eficaz quando exceções sucediam.
Klein e Dellarocas (1998)	Construto latente com duas dimensões: espontaneidade (incorporava uma orientação temporal; processos improvisados e automáticos) e criatividade (incorporava a procura pela novidade e utilidade nas ações).
Law et al. (1998)	Inventar e elaborar soluções engenhosas para problemas intratáveis, em cima da hora.
Meyer (1998)	Criar em tempo real.; Sinergia emergente.; Comportamento flexível, mas dentro dos limites de controlo, fornecido por um conjunto de acordos.
Pasmore (1998)	Conceção da ação, deliberada e extemporânea, enquanto esta se desenvolvia, pela organização e/ou pelos seus membros, baseada em recursos afetivos, cognitivos, materiais e sociais disponíveis.
Cunha, Cunha e Kamoche (1999)	A improvisação surgia da relação entre dois pólos opostos: aproveitamento e exploração.
Edelman e Benning (1999)	Síntese que se desenvolvia, através da prática, na relação entre ações, deliberadas e emergentes, e o planeamento.
Cunha e Cunha (2001)	

- Cunha (2002) Expansão do planeamento e da execução, à compreensão da ação e à capacidade de executar um movimento de antecipação ou reação, sem o benefício de reflexão prévia.; Panaceia organizacional que se tratava de respostas voluntárias, mas não planeadas.
- Vera e Crossan (2004) Processo espontâneo (extemporâneo, sem premeditação e não planeado) e criativo (desenvolver algo novo e útil para a situação) na tentativa de alcançar um objetivo de uma nova forma, que incorporava aspetos implícitos, intimamente alinhados com a espontaneidade e a criatividade: a flexibilidade e a intuição.
- Aranha e Garcia (2005) Estava fundamentada em dois conceitos: o planeamento e a execução, onde os produtos e resultados extraídos eram, respetivamente, o plano e a atividade/tarefa executada.
- Flach e Antonello (2011) Fenómeno que se procurava, constantemente, evitar.
- 
- Fonte: Aranha & Garcia (2005); Barrett (1998); Brown & Eisenhardt (1997); Crossan et al. (1996); Crossan et al. (2005); Cunha (2002); Cunha et al. (1999); Cunha et al. (2004); Flach & Antonello (2011); Kamoche & Cunha (2001); Moorman & Miner (1998a); Moorman & Miner (1998b); Ribeiro (2009); Vera & Crossan (2004); Weick (1998)

**Anexo C – Quadros dos dados sociodemográficos**

Quadro 2.1.

*Género*

		<b>Género</b>			
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Masculino	50	29.8	34.0	34.0
	Feminino	97	57.7	66.0	100.0
	Total	147	87.5	100.0	
Omisso	Sistema	21	12.5		
Total		168	100.0		

Quadro 2.2.

*Idade*

		<b>Idade</b>			
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	18-24	18	10.7	12.2	12.2
	25-29	37	22.0	25.2	37.4
	30-34	23	13.7	15.6	53.1
	35-39	32	19.0	21.8	74.8
	40-44	16	9.5	10.9	85.7
	45-49	12	7.1	8.2	93.9
	50-54	3	1.8	2.0	95.9
	55-59	5	3.0	3.4	99.3
	60-64	1	.6	.7	100.0
	Total	147	87.5	100.0	
Omisso	Sistema	21	12.5		
Total		168	100.0		

Quadro 2.3.

*Habilitações Literárias*

		<b>Habilitações Literárias</b>			
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	9º Ano	9	5.4	6.1	6.1
	12º Ano	51	30.4	34.7	40.8
	Licenciatura	58	34.5	39.5	80.3
	Pós-Graduação	14	8.3	9.5	89.8
	Mestrado	15	8.9	10.2	100.0
	Total	147	87.5	100.0	
Omisso	Sistema	21	12.5		
Total		168	100.0		



Quadro 2.4.

*Antiguidade na empresa***Antiguidade na empresa**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	< 5	73	43.5	49.7	49.7
	6-10	34	20.2	23.1	72.8
	11-15	29	17.3	19.7	92.5
	16-20	3	1.8	2.0	94.6
	> 20	8	4.8	5.4	100.0
	Total	147	87.5	100.0	
Omisso	Sistema	21	12.5		
Total		168	100.0		

Quadro 2.5.

*Função atual relaciona-se com a gestão da organização***A função que atualmente desempenha na sua organização está diretamente relacionada com a gestão da mesma?**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Sim	49	29.2	33.3	33.3
	Não	98	58.3	66.7	100.0
	Total	147	87.5	100.0	
Omisso	Sistema	21	12.5		
Total		168	100.0		

**Anexo D – Quadros das análises fatoriais exploratórias**

Quadro 2.6.

*Análise fatorial exploratória da escala de desempenho organizacional percebido - Teste de esfericidade de Bartlett e KMO*

<b>Teste de Bartlett e KMO</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.867
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	930.115
	gl	45
	Sig.	.000

Quadro 2.7.

*Análise fatorial exploratória da escala de desempenho organizacional percebido - Comunalidades*

<b>Comunalidades</b>		
	Inicial	Extração
DOP_Negócio_A qualidade dos produtos e/ou serviços.	1.000	.828
DOP_Negócio_O desenvolvimento de novos produtos, serviços ou programas.	1.000	.761
DOP_Negócio_A satisfação geral dos clientes.	1.000	.636
DOP_Social_As relações entre a gestão de topo (administração) e os outros empregados.	1.000	.806
DOP_Social_As relações entre os empregados em geral.	1.000	.686
DOP_Económico_O crescimento das vendas na sua organização.	1.000	.788
DOP_Económico_O lucro (rendibilidade) da sua organização.	1.000	.808
DOP_Económico_A quota de mercado que a sua organização tem.	1.000	.768
DOP_Económico_A liquidez da sua organização.	1.000	.694
DOP_Social_A satisfação geral dos empregados.	1.000	.749

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Quadro 2.8.

*Análise fatorial exploratória da escala de desempenho organizacional percebido - Variância total explicada*

<b>Variância total explicada</b>									
Componentes	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5.280	52.800	52.800	5.280	52.800	52.800	2.866	28.660	28.660
2	1.493	14.927	67.727	1.493	14.927	67.727	2.440	24.400	53.061
3	.752	7.516	75.243	.752	7.516	75.243	2.218	22.182	75.243
4	.612	6.123	81.366						
5	.452	4.517	85.883						
6	.389	3.894	89.777						
7	.328	3.279	93.056						
8	.263	2.635	95.691						
9	.219	2.195	97.886						
10	.211	2.114	100.000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Quadro 2.10.

*Análise fatorial exploratória da escala de percepção de comportamento político - Teste de esfericidade de Bartlett e KMO*

<b>Teste de Bartlett e KMO</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.884
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	601.531
	Gl	10
	Sig.	.000

## Quadro 2.11.

*Análise fatorial exploratória da escala de percepção de comportamento político - Comunalidades*

**Comunalidades**

	Inicial	Extração
Na minha organização, concordar com as pessoas poderosas é a melhor opção.	1.000	.719
Na minha organização, é melhor não agitar as águas.	1.000	.814
Na minha organização, às vezes, é mais fácil ficar quieto/a, do que lutar contra o sistema.	1.000	.786
Na minha organização, às vezes, é melhor dizer aos outros o que eles querem ouvir, do que dizer-lhes a verdade.	1.000	.771
Na minha organização, é mais seguro pensar de acordo com o que é esperado, do que pensar pela nossa própria cabeça.	1.000	.718

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

## Quadro 2.12.

*Análise fatorial exploratória da escala de percepção de comportamento político - Variância total explicada*

**Variância total explicada**

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3.809	76.173	76.173	3.809	76.173	76.173
2	.412	8.232	84.405			
3	.337	6.744	91.149			
4	.232	4.648	95.798			
5	.210	4.202	100.000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

## Quadro 2.14.

*Análise fatorial exploratória da escala de identificação organizacional - Teste de esfericidade de Bartlett e KMO*

**Teste de Bartlett e KMO**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	.856
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado 364.731
	G1 10
	Sig. .000

## Quadro 2.15.

*Análise fatorial exploratória da escala de identificação organizacional - Comunalidades*

<b>Comunalidades</b>		
	Inicial	Extração
Eu estou verdadeiramente interessado/a no que os outros pensam acerca da minha organização.	1.000	.688
Quando falo da minha organização. digo mais vezes “nós” do que “eles”.	1.000	.641
O sucesso da minha organização é o meu sucesso.	1.000	.676
Quando alguém elogia a minha organização. sinto isso como um elo	1.000	.743
Se uma história na comunicação social criticasse a minha organização. sentir-me-ia embaraçado/a.	1.000	.520

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

## Quadro 2.16.

*Análise fatorial exploratória da escala de identificação organizacional - Variância total explicada*

<b>Variância total explicada</b>							
		Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
Componente	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	
1	3.269	65.386	65.386	3.269	65.386	65.386	
2	.594	11.885	77.271				
3	.465	9.295	86.566				
4	.379	7.584	94.150				
5	.292	5.850	100.000				

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

## Quadro 2.18.

*Análise fatorial exploratória da escala de improvisação organizacional - Teste de esfericidade de Bartlett e KMO*

<b>Teste de Bartlett e KMO</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.891
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	950.403
	gl	55
	Sig.	.000

## Quadro 2.19.

*Análise fatorial exploratória da escala de improvisação organizacional - Comunidades*

<b>Comunidades</b>		
	Inicial	Extração
IPO_O_Se for necessário tomar uma decisão urgente sobre algo que não estava planeado, mas fundamental para não perder a competitividade, a minha organização toma.	1.000	.618
IPO_O_Se surgir uma informação importante e inesperada do mercado, a minha organização tem uma rápida capacidade de resposta.	1.000	.700
IPO_O_Se for necessário pôr em curso uma ação urgente, que não estava definida, previamente, mas que seja importante para a organização, a minha organização coloca em curso.	1.000	.693
IPO_O_Se for necessário alterar a estratégia que estava planeada, para fazer face a novos dados de mercado, a minha organização altera com celeridade.	1.000	.626
IPO_O_Na minha organização somos incentivados a encontrar, rapidamente, soluções para os desafios que surgem.	1.000	.636
IPO_O_A minha organização valoriza perspectivas diferentes, quando tentamos superar um obstáculo inesperado.	1.000	.715
IPO_O_Se necessário, em equipa, tentamos encontrar soluções para problemas urgentes que surjam.	1.000	.599
IPO_O_A minha organização valoriza uma cultura de experimentação e aprendizagem, quando surgem novos desafios.	1.000	.657
IPO_I_Por vezes, tenho de tomar decisões rápidas, que não estavam planeadas.	1.000	.587
IPO_I_Perante uma situação urgente, tenho autonomia para dar resposta ao problema.	1.000	.737
IPO_I_Perante uma situação inesperada, tenho os conhecimentos necessários, para responder da melhor forma.	1.000	.601

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Quadro 2.20.

*Análise fatorial exploratória da escala de improvisação organizacional - Variância total explicada*

**Variância total explicada**

Componentes	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
	1	5.789	52.627	52.627	5.789	52.627	52.627	4.814	43.766
2	1.379	12.540	65.167	1.379	12.540	65.167	2.354	21.402	65.167
3	.860	7.815	72.982						
4	.645	5.861	78.843						
5	.496	4.512	83.355						
6	.427	3.879	87.234						
7	.365	3.322	90.555						
8	.336	3.059	93.614						
9	.299	2.717	96.331						
10	.219	1.993	98.324						
11	.184	1.676	100.000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

## **Anexo E – Pedido de autorização à organização de condução do estudo**

Exmo. Dr. Américo,

Catarina Fernandes da Cruz, a frequentar o Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, vem solicitar autorização para a recolha de dados, por questionário, com o propósito de apoiar o seu estudo da Dissertação. Trata-se de uma dissertação com o título “Sicofantia Organizacional: independentemente dos motivos, os resultados são sempre negativos” e que é orientada pelo Professor Nelson Campos Ramalho (nelson.ramalho@iscte-iul.pt), do Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional da Escola de Gestão do ISCTE.

Trata-se de um questionário que preserva o anonimato dos participantes e que o preencherão, apenas, de forma voluntária, sendo informados dos objetivos e garantias éticas na participação. O questionário (em anexo) tem a duração de, aproximadamente, 8 minutos, contém escalas que permitem verificar, em que medida, alguns padrões de relação, entre colaboradores, podem dar origem a maior identificação com a organização que, por sua vez, leva a uma mais favorável opinião sobre a eficácia organizacional. Esta opinião pode ser potenciada (ou não) pela capacidade de improvisação, por parte da liderança. Para além da participação dos colaboradores da empresa, considero relevante o questionário ser preenchido por colaboradores externos à mesma, mas que se encontrem no ativo, de forma a encontrar algumas variáveis que possam explicar as variáveis que compõem o modelo em estudo.

A variável central no estudo é a identificação com a organização, que é um correlato de vários indicadores comportamentais positivos nas organizações, mas que não o é de forma direta, pois depende da ação da liderança (e.g. chefes de equipa). Os dados recolhidos serão tratados de forma agregada, sem possibilidade de identificação nominal. Os resultados serão disponibilizados à organização para que os possa, se assim entender, mobilizar para o que entenda proveitoso, internamente.

O link do questionário é o seguinte: [http://isctecis.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV\\_3eCLj5wbKVa75KB](http://isctecis.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV_3eCLj5wbKVa75KB)

Obrigada.



## **Anexo F – Instrumento utilizado na recolha de dados: Questionário *online***

### **Consentimento Informado.**

Car@ Profissional,

No âmbito da minha dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, no ISCTE-IUL - Instituto Universitário de Lisboa, venho pedir a sua colaboração, através do preenchimento de um pequeno questionário, que lhe toma, aproximadamente, 8 minutos.

Pretendo compreender a forma como alguns fatores profissionais, ligados aos jogos de poder entre pessoas, se interligam com a performance.

O inquérito é ANÓNIMO, com o fim de assegurar a CONFIDENCIALIDADE e IMPARCIALIDADE dos participantes e não lhe trará nenhuma despesa, nem riscos. No mesmo, não existem respostas certas, nem erradas. É a sua opinião, verdadeira, sincera e espontânea que realmente importa. Além disso, a sua participação é, totalmente, voluntária.

Os dados recolhidos destinam-se, única e exclusivamente, para fins académicos da presente investigação, juntamente com os dos restantes participantes.

Caso pretenda informações adicionais e/ou esclarecimentos de dúvidas relativas ao estudo, contacte-me através do seguinte e-mail: [cfczs@iscte.pt](mailto:cfczs@iscte.pt) (Catarina Cruz).

Caso aceite participar na presente investigação, por favor, preencha o espaço abaixo indicado.

Os dados só serão guardados quando, no final, clicar em SUBMETER, pelo que é muito importante que não desista antes de chegar a este passo.

Grata pela sua colaboração!!

Tomei conhecimento dos objetivos e procedimentos previstos para a minha colaboração neste estudo e aceito participar.

**Desempenho Organizacional Percebido.**

Ao comparar o desempenho da sua organização nos últimos 2 anos, com outras organizações do mesmo setor de atividade e numa fase de desenvolvimento semelhantes, como descreveria:

Só conseguirá avançar no preenchimento do questionário, se responder a todas as questões.

	Extremamente mais baixo	Relativamente baixo	mais	Ligeiramente baixo	mais	Nem alto, nem baixo	Ligeiramente alto	mais	Relativamente alto	mais	Extremamente alto	mais
A qualidade dos produtos e/ou serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
O desenvolvimento de novos produtos, serviços ou programas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
A satisfação geral dos clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
As relações entre a gestão de topo (administração) e os outros empregados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
As relações entre os empregados em geral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
O crescimento das vendas na sua organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
O lucro (rendibilidade) da sua organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
A quota de mercado que a sua organização tem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	

A liquidez da sua organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A satisfação geral dos empregados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A produtividade da força de trabalho da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O desempenho global da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

### **Percepção de Comportamento Político.**

No seguimento, estão descritos alguns comportamentos da realidade organizacional. Assinale o seu grau de concordância com cada um desses comportamentos no contexto da sua organização, utilizando a escala apresentada.

Só conseguirá avançar no preenchimento do questionário, se responder a todas as questões.

	Discordo/Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo/Concordo Totalmente
Na minha organização, os colaboradores são encorajados a falar, francamente, até quando criticam ideias bem estabelecidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha organização, não há lugar para subservientes que dizem sempre que sim a tudo; São desejadas boas ideias, mesmo que isso signifique discordar dos superiores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha organização, concordar com as pessoas poderosas é a melhor opção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha organização, é melhor não agitar as águas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha organização, às vezes, é mais fácil ficar quieto, do que lutar contra o sistema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha organização, às vezes, é melhor dizer aos outros o que eles querem ouvir, do que dizer-lhes a verdade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha organização, é mais seguro pensar de acordo com o que é esperado, do que pensar pela nossa própria cabeça.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Identificação Organizacional.**

Indique em que medida concorda que as seguintes afirmações descrevem a organização onde trabalha.

Só conseguirá avançar no preenchimento do questionário, se responder a todas as questões.

	Discordo/Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo/Concordo Totalmente
Quando alguém critica a minha organização, sinto isso como um insulto pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estou verdadeiramente interessado/a no que os outros pensam acerca da minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando falo da minha organização, digo mais vezes “nós” do que “eles”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sucesso da minha organização é o meu sucesso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando alguém elogia a minha organização, sinto isso como um elogio pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se uma história na comunicação social criticasse a minha organização, sentir-me-ia embaraçado/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Improvisação Organizacional.**

Seguem-se afirmações genéricas sobre dinâmica organizacional. Indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação, usando as opções assinaladas.

Só conseguirá avançar no preenchimento do questionário, se responder a todas as questões.



	Discordo/Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo/Concordo Totalmente
Se for necessário tomar uma decisão urgente sobre algo que não estava planejado, mas fundamental para não perder a competitividade, a minha organização toma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se surgir uma informação importante e inesperada do mercado, a minha organização tem uma rápida capacidade de resposta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se for necessário pôr em curso uma ação urgente, que não estava definida, previamente, mas que seja importante para a organização, a minha organização coloca em curso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se for necessário alterar a estratégia que estava planejada, para fazer face a novos dados de mercado, a minha organização altera com celeridade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha organização somos incentivados a encontrar, rapidamente, soluções para os desafios que surgem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha organização valoriza perspectivas diferentes, quando tentamos superar um obstáculo inesperado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se necessário, em equipa, tentamos encontrar soluções para problemas urgentes que surjam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha organização valoriza uma cultura de experimentação e aprendizagem, quando surgem novos desafios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por vezes, tenho de tomar decisões rápidas, que não estavam planeadas.

Perante uma situação urgente, tenho autonomia para dar resposta ao problema.

Perante uma situação inesperada, tenho os conhecimentos necessários, para responder da melhor forma.

### Dados Sociodemográficos.

Por último, peço-lhe que preencha algumas informações adicionais, relativamente aos seus dados pessoais, que irão permitir o tratamento estatístico dos questionários e estabelecer algumas comparações.

Lembro-lhe que a informação aqui recolhida é confidencial e em nada o/a identifica. Procure ser o mais exato/a possível.

***Género.***

- Masculino  
 Feminino

***Idade.***

- 18-24  
 25-29  
 30-34  
 35-39  
 40-44  
 45-49  
 50-54  
 55-59  
 60-64  
 > 65

***Estado Civil.***

- Solteiro/a  
 Casado/a  
 Divorciado/a  
 Viúvo/a  
 Outro

***Habilitações Literárias.***

- 9º Ano  
 12º Ano  
 Licenciatura  
 Pós-Graduação  
 Mestrado  
 Doutoramento

***Antiguidade na empresa.***

- < 5  
 6-10  
 11-15  
 16-20  
 > 20

A função que atualmente desempenha na sua organização está diretamente relacionada com a gestão da mesma?

- Sim  
 Não

Se sim, qual?

---