

Políticas organizacionais e comprometimento organizacional em uma instituição de ensino superior privada da cidade do Rio de Janeiro

Wilianson
Grimaldi

Maria Cristina
Ferreira

Marcos Aguiar
de Souza

José Abrantes

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

RESUMO

A necessidade atual das organizações em enfrentar as demandas de um mercado cada vez mais global, exigente e competitivo, tem levado as mesmas a buscar melhores resultados em espaços de tempo cada vez mais reduzidos. A atenção tem se voltado para as variáveis consideradas críticas para o alcance das metas organizacionais, merecendo destaque o comprometimento dos Colaboradores com as metas da Organização. É nesse sentido que o presente estudo tem como objetivo a investigação do comprometimento organizacional, especificamente na forma pela qual o mesmo é influenciado pela percepção de políticas organizacionais, considerando o contexto de uma Instituição Privada de Ensino Superior. A análise dos dados utilizando o modelo de regressão linear múltipla hierárquica, revelou que, de fato, o comprometimento organizacional é influenciado pela percepção de existência de políticas organizacionais que se baseiam em jogos políticos entre indivíduos ou grupos que disputam a primazia dos seus interesses na organização.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional; Políticas Organizacionais; Comportamento Organizacional

1. INTRODUÇÃO

A emergência do conceito de organização como sistema sócio-técnico, na década de quarenta do século passado, propiciou o surgimento de uma infinidade de modelos organizacionais que objetivavam romper com o paradigma taylorista-fordista, mediante o desenvolvimento de arquiteturas organizacionais que pudessem ser usadas em substituição ao modelo tradicional de burocracia mecânica (BORGES-ANDRADE, 1994). Tal período pode, assim, ser visto como o início de uma série de transformações que foram se tornando cada vez mais velozes, com o passar do tempo, até culminarem nas intensas pressões vivenciadas pelas organizações contemporâneas, em decorrência do atual mercado global e competitivo que exige mais e maiores resultados em menor espaço de tempo.

Em resposta a tal processo, as organizações foram levadas a implantar diversas mudanças nas formas de estruturação do trabalho e, principalmente, nos estilos de gerenciamento das relações sociais que ocorrem em seu interior. É nesse contexto que o comprometimento da força de trabalho se destaca como um requisito fundamental ao sucesso das transformações organizacionais mencionadas, na medida em que a flexibilidade necessária para responder às mudanças exigidas passa necessariamente pela responsabilidade individual e pela co-responsabilidade entre indivíduos e equipes.

A noção de comprometimento, isto é, dos vínculos que o empregado mantém com a organização, embora muito utilizada atualmente, é relativamente nova no universo organizacional, tendo surgido na década de 80 do século passado e tomado grande impulso no decorrer dos anos 90, a ponto de se tornar um dos fenômenos mais pesquisados no campo do comportamento micro-organizacional, na última década.

Em contraste com o grande interesse despertado pelo estudo do comprometimento, apenas mais recentemente os pesquisadores têm se interessado pela análise do comportamento político manifesto no meio organizacional. No entanto, a política é um fato na vida das organizações, em virtude de elas serem compostas de indivíduos e grupos com diferentes valores, objetivos e interesses, os quais buscam incessantemente sobrepor suas idéias sobre os outros. Seria assim de se esperar que a percepção de que a organização permite a manifestação de jogos e comportamentos políticos, em seu ambiente, pudesse afetar a natureza dos vínculos que o indivíduo mantém com a mesma.

A análise da literatura disponível na área organizacional revela, porém, que os estudos relacionando esses construtos ainda são escassos em diversos países e em outros, como no Brasil, inexistentes. Justificam-se assim estudos adicionais sobre tal temática, com o intuito de contribuir para a maior compreensão das implicações que as políticas organizacionais têm para as atitudes dos empregados.

2. O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

De acordo com BASTOS (1995), uma característica importante dos atuais estudos sobre comprometimento organizacional é a sua excessiva fragmentação e pulverização, o que torna fundamental uma análise conceitual capaz de procurar chegar a um consenso a respeito desse construto. Para demonstrar isso, cita o estudo de MORROW (1983), que identifica aproximadamente 30 conceitos de comprometimento associados a termos como envolvimento, apego, saliência e identificação, entre outros.

WIENER (1982), porém, aponta a idéia de identificação como a mais utilizada na caracterização do comprometimento, por refletir a vontade de aproximação que o indivíduo apresenta em relação à sua organização, razão pela qual tem servido de guia à maioria das pesquisas sobre o tema. Esse ponto de vista é compartilhado por SIQUEIRA (2000), ao afirmar que o comprometimento organizacional é um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização em particular e seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos.

Ampliando essa posição, BASTOS (1994) reporta-se ao conceito de “contrato psicológico” e assinala que “o conceito de comprometimento envolve alguma forma de laço psicológico entre pessoas e aspectos do seu ambiente de trabalho” (p. 28). Em outras palavras, o comprometimento caracteriza-se pelo vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos, o que resulta em um círculo de auto-reforçamento, no qual o comportamento presente conduz ao desenvolvimento de atitudes que, por sua vez, irão determinar comportamentos futuros que fortalecem, de forma lenta e contínua, o vínculo do indivíduo com a organização.

Essa visão é reforçada por ALLEN e MEYER (1996), quando apontam que geralmente o comprometimento é definido como uma ligação psicológica entre o empregado e sua organização, que o leva a não querer deixá-la voluntariamente. De modo semelhante, O'REILLY III e CHATMAN (1986) definiram comprometimento organizacional como a atração psicológica que as pessoas sentem para com a organização em que estejam trabalhando.

Já DECOTTIS e SUMMERS (1987) ressaltam que o comprometimento organizacional consiste em um estado no qual o indivíduo se torna vinculado às ações e

crenças sobre a organização, as quais irão sustentar suas atividades e seu envolvimento com essa organização. Na mesma linha de argumentação, MEDEIROS e ENDERS (1998) afirmam que o comprometimento torna os “indivíduos competentes, dedicados, engajados e, principalmente, envolvidos com os problemas da organização” (p. 68).

BUTLER e VODANOVICH (1992) enfatizam que o comprometimento com a organização pode ser percebido como um processo de troca entre os objetivos e os valores dos empregados e as recompensas pelo trabalho oferecidas pela organização. Adotando essa mesma perspectiva, MATHIEU e ZAJAC (1990) assinalam que o nível de comprometimento do empregado com a organização está associado tanto ao recebimento de recompensas externas, como salários e benefícios, quanto a recompensas psicológicas intrínsecas, como satisfação no trabalho e relacionamento com os colegas.

Para MEYER e HERSCOVITCH (2001), o comprometimento, ao longo dos anos, foi sendo definido e mensurado de diferentes formas, além de ser por vezes confundido com outros construtos semelhantes. Na visão dos autores, porém, ele se diferencia de outros construtos, como motivação ou atitudes gerais, por exemplo, podendo ser conceituado como “uma força que liga um indivíduo durante uma ação àquilo que lhe seja relevante ou ao seu objetivo” (p.301).

O estudo do comprometimento tem despertado o interesse dos pesquisadores pela elucidação de suas bases, isto é, dos motivos pelos quais uma pessoa vincula-se a uma organização, mesmo quando há razões para não fazê-lo. Um dos primeiros trabalhos nesse sentido é o de MOWDAY, STEERS e PORTER (1979, citado por BASTOS, 1994), para quem o comprometimento possui três componentes principais, a saber: a aceitação dos objetivos organizacionais; a disposição para trabalhar com afinco pela organização e o desejo de permanecer na organização. Tal abordagem coloca em destaque, portanto, três enfoques sobre o comprometimento – atitudinal/afetivo, comportamental e normativo – que irão nortear a maioria dos trabalhos posteriores sobre tal fenômeno.

Na perspectiva atitudinal, o comprometimento é considerado como uma força que produz a identificação e envolvimento do indivíduo com uma organização em particular (MATHIEU & ZAJAC, 1990). Ele compreende, assim, as crenças e intenções frente à organização decorrentes da internalização de seus valores, e leva o indivíduo a identificar-se com as metas organizacionais e os papéis de trabalho e a apresentar um desempenho que facilita a consecução dos objetivos do sistema. Em outras palavras, o comprometimento atitudinal caracteriza-se por uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização (SIQUEIRA, 1994).

De acordo com BASTOS (1994), as origens do enfoque afetivo encontram-se nos trabalhos de ETZIONE (1975), que usou o conceito de envolvimento “moral” para se referir à identificação e introjeção dos valores organizacionais pelo trabalhador. Já Siqueira (2000) ressalta a importância de se considerar tal enfoque não somente com base nas crenças e opiniões dos indivíduos, mas também em suas ações, reforçando assim a visão de que tal modalidade de comprometimento associa-se a uma posição mais ativa dos sujeitos, que vai além da simples lealdade e leva-os a exercer esforços consideráveis para o alcance dos objetivos e valores da organização.

Segundo o enfoque comportamental, o comprometimento decorre da necessidade de o trabalhador manter a consistência entre seus comportamentos e suas atitudes. Dessa forma, as pessoas tornam-se comprometidas pelas implicações de suas próprias ações, isto é, há uma pressão psicológica para que desenvolvam atitudes consistentes com seus comportamentos prévios.

Tal enfoque envolve, ainda, uma orientação baseada nos “custos”, a qual pode ser observada na citação clássica de KANTER (1968, citado por MEYER & ALLEN, 1997), para quem o comprometimento envolve um “benefício associado com a participação

continuada e um “custo” associado com o partir” (p.54). Por essa razão, tal modalidade de comprometimento tem recebido na literatura denominações como instrumental, calculativo, continuado e *side-bets*, com intuito de designar a idéia que se lhe encontra subjacente, qual seja o fato de ele se referir ao produto das trocas entre o indivíduo e a organização, isto é, aos custos que um empregado associa à sua saída da organização.

A perspectiva normativa pressupõe que o comprometimento organizacional reflete um sentimento de obrigação do empregado para com a organização. De acordo com WIENER (1982), os indivíduos assim comprometidos acreditam que estão agindo de modo certo e moral, ou seja, pensam ter obrigações e deveres morais para com a organização e, conseqüentemente, procuram se comportar de forma a demonstrá-los. Ainda segundo o autor, essa modalidade de comprometimento pode ser influenciada tanto pelas disposições pessoais quanto por intervenções organizacionais. Assim, empregados que, por esforços de socialização ou por sua própria história pessoal, passam a considerar que a organização merece sua lealdade, provavelmente terão maior comprometimento normativo.

Os estudos sobre os diferentes fatores associados ao comprometimento evidenciam que tal construto apresenta-se relacionado tanto a variáveis pessoais quanto a variáveis organizacionais. Entretanto, algumas das investigações focadas nessas relações nem sempre têm sido capazes de chegar a resultados conclusivos, havendo assim a necessidade de pesquisas futuras que possam esclarecer o poder preditivo de cada uma dessas variáveis sobre as diferentes modalidades de comprometimento.

Em relação aos fatores organizacionais que possivelmente concorrem para o comprometimento, merecem destaque as políticas organizacionais, fenômeno que apenas mais recentemente começou a ser explorado pela literatura sócio-psicológica.

3. AS POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS

Apesar de seu uso corriqueiro, a maioria das pessoas encontra dificuldades em expressar o significado da palavra “política”, sendo que as definições apresentadas pelos especialistas contribuem ainda mais para aumentar a confusão, em virtude de muitas vezes mostrarem-se conflitantes, o que dificulta grandemente o entendimento do termo. Apesar de todas essas contradições, torna-se necessário, entretanto, sair do senso comum e abordar o assunto de forma mais estruturada e científica, de modo a melhorar sua compreensão no contexto das organizações de trabalho, o que vem ocorrendo por meio do estudo do construto “políticas organizacionais”.

Uma das primeiras abordagens a esse fenômeno foi realizada por BURNS (1961, citado por KACMAR & BARON, 1999), ao considerar político “o uso do comportamento alheio como recurso em situações competitivas” (p. 39). Desde então, várias foram as definições oferecidas para a expressão políticas organizacionais.

Nesse sentido, KACMAR E BARON (1999) afirmam que as políticas organizacionais constituem “ações individuais dirigidas para as próprias metas sem considerar o bem-estar dos outros” (p. 4). Tal definição desloca a visão de um super-homem fictício e com elevados ideais para a de um ser humano com qualidades e defeitos (e possivelmente muito mais defeitos) que, mesmo assim, é capaz de influenciar o destino de uma organização inteira.

De acordo com VRENDENBURGH e MAURER (1984), as políticas organizacionais:

(a) são empreendimentos de indivíduos ou grupos de interesse destinados a influenciar, direta ou indiretamente, outros indivíduos, regras ou grupos, de modo a atender seus objetivos pessoais, geralmente em oposição aos objetivos dos demais; (b) consistem em quaisquer objetivos ou meios não sancionados positivamente pela organização formal,

mas sancionados positivamente pelas normas extra-oficiais, e (c) envolvem tanto eventos reais da organização quanto as percepções dos mesmos.

Em revisão da literatura realizada na década de 90, DRORY e ROOM (1990) fazem distinção entre sete conceitos, considerados elementos-chave para se caracterizar o construto em questão, em virtude de eles se encontrarem de alguma forma presentes nas várias definições oferecidas para o mesmo. Desse modo, consideram que os comportamentos políticos podem:

- ser formais, isto é, prescritos pela organização;
- ser informais, ou seja, não sancionados pela organização;
- ser ilegais ou proibidos pelas normas formais da organização, incluindo-se aí os comportamentos criminosos;
- ir contra as metas e interesses da organização, caracterizando-se assim como um processo político em si mesmo;
- objetivar o poder;
- envolver conflitos entre as partes, isto é, gerar resistência por parte das pessoas que deles tenham sido vítimas;
- camuflar seus verdadeiros motivos, ou seja, esconder os verdadeiros motivos pelos quais as pessoas acreditam que eles são inaceitáveis.

CROPANZANO, HOWES e GRANDEY (1997), posteriormente, classificaram as conceituações de políticas organizacionais em duas grandes categorias. Na primeira, encontram-se as definições que consideram as políticas como um processo de influência exercido no ambiente de trabalho e que se correlaciona com o poder. Como exemplo dessa categoria, pode ser apontada a definição de TUSHMAN (1977, citado por KACMAR & BARON, 1999), para quem as políticas organizacionais “fazem uso da autoridade e poder para atingir as metas organizacionais, objetivos e outros parâmetros principais da organização” (p.207).

A segunda categoria de definições, de natureza mais restrita, associa as políticas organizacionais aos comportamentos que são estrategicamente emitidos para, a curto ou longo prazo, maximizar tão somente os interesses dos indivíduos. Nessa categoria enquadra-se, por exemplo, a definição de MINTZBERG (1983, citado por VALLE & WITT, 2001), que vê as políticas organizacionais como “ações que (a) são inconsistentes com as normas da organização, (b) são utilizadas em interesse próprio e (c) são levadas a cabo sem levar em conta, e até mesmo às expensas, das metas da organização” (p. 380).

Também na tentativa de sistematizar as várias conceituações presentes na literatura sobre políticas organizacionais, VIGODA-GADOT e COHEN (2002) enfatizaram que as definições para esse construto podem ser alocadas em duas dimensões principais: comportamento político e percepções de política. O comportamento político associa-se às táticas de influência no trabalho usadas pelos empregados.

Assim, DRORY e ROOM (1988) afirmam que o comportamento político envolve a tentativa de influenciar os outros, enfatizando, no entanto, haver uma ampla discordância a respeito dos propósitos, meios e circunstâncias que possibilitam a distinção entre o que é comportamento político e o que é comportamento não-político nas organizações. Ainda de acordo com esses autores, a questão da política organizacional não pode ficar restrita às ações de indivíduos isolados, devendo ser estendida também à ação dos grupos.

Já as percepções de política dizem respeito ao grau em que os indivíduos percebem seu ambiente de trabalho como político, em virtude de promover o auto-interesse dos demais, sendo assim considerado injusto por aqueles que dele não se beneficiam. Tais percepções subjetivas acerca do comportamento político podem estar distorcidas da realidade objetiva.

Entre as definições congruentes com tal posição encontra-se a de FERRIS e Cols. (1994, citados por VIGODA-GADOT & COHEN, 2002), que vinculam as políticas organizacionais às percepções acerca dos comportamentos projetados para maximizar estrategicamente os interesses dos empregados a curto ou longo prazo, os quais costumam ser disfuncionais para as organizações. Entre eles, incluem-se os comportamentos de auto-serviço que visam o alcance dos próprios interesses e, conseqüentemente, a obtenção de vantagens e benefícios às expensas dos outros. Tais ações costumam ser contrárias à organização ou ao trabalho desenvolvido por outros indivíduos e grupos.

De modo semelhante, POON (2003) considera que as políticas organizacionais são informais e associam-se à percepção dos empregados sobre comportamentos que se distanciam do poder legítimo, ao serem estrategicamente utilizados para maximizar o auto-interesse. Conseqüentemente encontram-se voltados para a promoção de objetivos pessoais e caracterizam-se pela manipulação, difamação, subversão e abuso de poder, sendo, portanto, contrários aos objetivos da organização e aos interesses dos demais indivíduos.

Em suma, as políticas organizacionais vêm sendo investigadas de acordo com diferentes perspectivas, manifestando-se por meio de comportamentos que desencadeiam jogos políticos entre indivíduos ou grupos que disputam a primazia dos seus interesses na organização. O objetivo principal é compreender como as políticas organizacionais influenciam diversas outras variáveis no contexto organizacional. É nesse sentido que busca-se neste estudo a compreensão da relação entre comprometimento e políticas organizacionais.

4. O COMPROMETIMENTO E AS POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS

Diversos estudos têm procurado averiguar as possíveis relações existentes entre as percepções das políticas praticadas nas organizações e o comprometimento dos indivíduos com as mesmas.

CROPANZANO, HOWES e GRANDEY (1997) investigaram as implicações das políticas organizacionais para o comprometimento, entre outras variáveis, em duas amostras distintas, sendo a primeira constituída de 69 empregados de tempo integral e, a segunda, de 185 trabalhadores de meio expediente, de uma empresa americana. A análise dos resultados evidenciou que as políticas organizacionais apresentaram fortes correlações negativas com o comprometimento afetivo.

Também com o intuito de averiguar a relação das políticas organizacionais com o comprometimento, RANDAL, CROPANZANO, BORMANN e BIRJULIN (1999) trabalharam com uma amostra de 128 participantes, com idade média de 41 anos e pertencentes a três diferentes organizações de três cidades americanas, sendo duas do setor privado e uma do setor público. Os resultados obtidos indicaram que as percepções de políticas relacionaram-se negativamente ao comprometimento afetivo, mas não se apresentaram associadas ao comprometimento calculativo.

VIGODA-GADOT, VINARSKI-PERETZ e BEN-ZION (2003) realizaram dois estudos com empregados de empresas do setor público. No primeiro, a amostra consistiu de 127 empregados de um departamento da autoridade local, na região central de Israel e, no segundo, de 42 empregados desse mesmo departamento, que tinham nível universitário, totalizando 169 participantes. Os resultados de ambos os estudos levaram à conclusão de que as percepções de política são um antecedente do comprometimento afetivo, na medida em que os empregados que tinham baixa percepção das políticas organizacionais eram mais comprometidos com a organização.

KIEWITZ, HOCHWARTER, CASTRO e FERRIS (2002) realizaram um estudo que buscou examinar o impacto moderador do clima psicológico no relacionamento entre a percepção de política organizacional e o comprometimento afetivo. Os dados foram

coletados em 131 empregados (66 mulheres e 65 homens) de uma rede local de restaurantes, situada no sudeste dos Estados Unidos, com idades que variavam de 18 a 51 anos. Foi verificado que as percepções do clima psicológico moderaram o relacionamento entre as políticas e o comprometimento organizacional, ou seja, o impacto prejudicial das políticas organizacionais no comprometimento do empregado foi atenuado com a presença de um clima psicológico positivo. Mais especificamente, os empregados que relataram trabalhar em um clima positivo eram mais comprometidos com a organização, ainda que suas organizações fossem vistas como políticas.

WITT, PATTI e FARMER (2002) examinaram a relação entre as políticas e o comprometimento calculativo, bem como o papel moderador exercido nessa relação pela identificação com o trabalho. Foram examinados 500 empregados pertencentes a uma organização de pesquisa e 943 provenientes de uma empresa de prestação de serviços, ambas americanas. Os dados indicaram que as percepções de política organizacional correlacionaram-se negativamente com o comprometimento, sendo moderadas, porém, pelo tipo de identificação do funcionário com o trabalho ou com a organização. Assim, quando a percepção de política era alta, os empregados que apresentavam maior identificação com sua ocupação é que eram mais comprometidos, porém, quando a percepção de política era baixa, os empregados mais identificados com a organização é que se mostravam mais comprometidos.

HOCHWARTER, KACMAR, PERREWÉ e JOHNSON (2003) realizaram outra pesquisa, cujos objetivos foram avaliar a participação direta dos indivíduos nas “politicagens”. A amostra consistiu de 131 policiais lotados em diversas jurisdições nos EUA, com idade média de 39 anos. Os resultados obtidos deram suporte à hipótese de que os empregados que participavam das políticas mostravam-se mais satisfeitos com o trabalho e mais comprometidos com a organização, quando a percepção de política apresentava níveis mais altos, numa confirmação do fato de que o comportamento pró-político age como moderador das relações entre a percepção de políticas e a satisfação e o comprometimento afetivo.

Em síntese, os estudos sobre as relações entre as percepções de políticas organizacionais e o comprometimento denotam a existência de resultados consistentes no sentido de mostrarem que tais percepções possuem efeitos nocivos no comprometimento. Tais efeitos podem, no entanto, ser atenuados pela presença de alguns fatores (identificação do empregado com a ocupação ou organização, clima organizacional, entre outros) que atuam como moderadores de tais relações, contribuindo, assim, para que, em sua presença, os empregados desenvolvam níveis mais altos de comprometimento, mesmo quando percebem que suas organizações são adeptas de práticas pró-políticas.

5. METODOLOGIA

Participaram do presente estudo 303 trabalhadores de uma instituição de ensino superior privada da cidade do Rio de Janeiro, com 51% ao corpo docente e 49% pertencentes ao setor administrativo. Dentre esses trabalhadores, 57,1% eram homens e 42,9% mulheres, com idades que variavam de 18 a 68 anos (média de 35,68 anos e desvio padrão de 11,01 anos). Em relação ao cargo, 51% eram docentes, 36% eram funcionários administrativos, 8,3% exerciam outros cargos, 3,3% exerciam cargos de coordenação acadêmica e 1,3% pertenciam ao nível gerencial.

Os participantes preencheram a Escala de Percepção de Políticas Organizacionais de KACMAR e FERRIS (1991) e 4 itens retirados de HOCHWARTER e Cols. (2003), a serem respondidos em escalas Likert variando de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente).

Para a medida do comprometimento organizacional foi utilizada a Escala de Comprometimento Organizacional de MEYER e ALLEN (1991), composta por 18 itens em formato Likert. Os seis primeiros itens são indicadores de comprometimento afetivo, os seis seguintes de comprometimento instrumental e os seis últimos de comprometimento normativo.

A coleta de dados foi realizada, individualmente, nas dependências da IES, sendo que os funcionários administrativos e gerenciais foram contatados em seus próprios setores de trabalho, enquanto os professores foram contatados na sala dos professores. Cada um dos participantes foi inicialmente informado sobre os objetivos da pesquisa e sobre a importância de responderem com sinceridade aos questionários, para que os resultados obtidos pudessem ser posteriormente utilizados na reivindicação de melhorias de suas próprias condições de trabalho, sendo-lhes dado um prazo para preenchimento e posterior devolução.

Na tentativa de buscar maior fidelidade e compromisso nas respostas, as chefias foram contatadas previamente e esclarecidas quanto à finalidade dos questionários. Esse procedimento visou evitar qualquer tipo de pressão, mesmo que velada, sobre os respondentes, por parte de suas chefias imediatas. Além disso, foi garantido aos respondentes o anonimato de suas respostas, bem como a não divulgação do nome da instituição pesquisada. Convém ressaltar, por fim, que todos os participantes foram informados sobre o caráter não obrigatório das respostas ao questionário, o que garantiu que os instrumentos recebidos fossem respondidos espontaneamente.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para a análise dos dados, foram inicialmente calculados os escores obtidos por cada participante nas diferentes escalas do estudo, mediante o cálculo das médias por eles obtidas no conjunto de itens que compuseram cada uma dessas escalas, sendo que quanto maior o resultado maior o grau da característica mensurada pela escala. Em seguida, foram calculadas as médias e desvios-padrão de cada uma dessas escalas (Tabela 1). A análise de tais dados revelou que as percepções quanto à existência de práticas pró-políticas correlacionaram-se negativa e significativamente com o comprometimento afetivo e o calculativo. Já as percepções quanto à existência de práticas antipolíticas correlacionaram-se positiva e significativamente com todas as modalidades de comprometimento.

Tabela 1 – Médias, desvios-padrão e correlações entre políticas organizacionais e comprometimento

Variáveis	M	DP	Comprometimento afetivo	Comprometimento calculativo	Comprometimento normativo
Comprometimento afetivo	4,40	1,33	—	—	—
Comprometimento calculativo	3,87	1,24	0,63***	—	—
Comprometimento normativo	4,03	1,15	0,54***	0,58***	—
Práticas pró-políticas	3,59	0,99	-0,34***	-0,24***	-0,09
Práticas antipolíticas	3,53	1,09	0,30***	0,22***	0,26***

***p<0,001

Posteriormente, foram realizadas análises de regressão linear múltipla hierárquica (RLMH), adotando-se as variáveis sócio-demográficas (sexo, idade, tempo na empresa atual e tempo de trabalho total) e as dimensões da escala de políticas organizacionais

(práticas pró-políticas e prática antipolíticas) como variáveis preditoras e as três modalidades de comprometimento organizacional (afetivo, normativo e calculativo) como variáveis critério.

No método de RLMH, cada bloco de variáveis independentes é introduzido na equação em uma ordem predeterminada pelo pesquisador. Nesse sentido, para o controle de seus efeitos no comprometimento organizacional, as variáveis sócio-demográficas (sexo, idade, tempo na empresa atual e tempo de trabalho total) foram incluídas no primeiro bloco, enquanto no segundo bloco foram adicionadas as dimensões de políticas organizacionais (práticas pró-políticas e prática antipolíticas), tendo-se verificado a contribuição da adição de cada bloco de variáveis no modelo pelo incremento do R^2 . Tais procedimentos foram realizados separadamente para cada uma das variáveis critério.

A análise de regressão múltipla hierárquica tendo como variável critério o comprometimento afetivo (Tabela 6) evidenciou que o primeiro modelo explicou 1% da variância ($F_{4,275} = 0,55$; $p < 0,697$) e evidenciou que o bloco de variáveis nele contido não contribuiu significativamente para a predição do comprometimento afetivo, isto é, nenhuma das variáveis sócio-demográficas apresentou associação significativa com o comprometimento afetivo. Já a inserção dos fatores associados às políticas organizacionais na equação, no segundo modelo, resultou em um acréscimo de 13% na explicação do comprometimento afetivo ($F_{2,273} = 21,24$; $p < 0,000$), sendo que, entre as variáveis preditoras, a que mais contribuiu para tal explicação foram as práticas pró-políticas ($\beta = -0,25$; $t = -3,88$; $p < 0,000$), que se correlacionaram negativa e significativamente com a variável critério, seguidas das práticas anti-políticas ($\beta = 0,19$; $t = 2,92$; $p < 0,004$), que apresentaram uma correlação positiva e significativa com o comprometimento afetivo. Dessa forma, observa-se que as percepções de práticas pró-políticas correlacionam-se negativamente com o comprometimento afetivo, foi totalmente corroborada.

Tabela 2 – Regressão linear múltipla hierárquica do comprometimento afetivo nas percepções de políticas organizacionais

VD: Comprometimento Afetivo	ΔR^2	β	t	p
Bloco 1	0,01			
- Sexo		-0,02	-0,37	0,712
- Idade		0,13	1,27	0,204
- Tempo na empresa atual		-0,02	-0,24	0,811
- Tempo total de serviço		-0,13	-1,26	0,208
Bloco 2	0,13			
- Sexo		-0,03	-0,54	0,593
- Idade		0,04	0,42	0,675
- Tempo na empresa atual		0,04	0,53	0,600
- Tempo total de serviço		-0,11	-1,13	0,261
- Práticas pró-políticas		-0,25	-3,88	0,000***
- Práticas antipolíticas		0,19	2,92	0,004**

p<0,01 *p<0,001

7.2.2. As percepções de políticas organizacionais e a predição do comprometimento normativo

A análise de regressão múltipla hierárquica tendo como variável critério o comprometimento normativo (Tabela 7) revelou que o primeiro modelo explicou 2% da variância ($F_{4,275} = 1,77$ e $p < 0,135$) e não foi significativo. Já a inserção dos fatores de políticas organizacionais na equação, no segundo modelo, resultou em um acréscimo de 6% na explicação do comprometimento normativo ($F_{2,273} = 8,87$; $p < 0,000$), sendo que, entre as variáveis preditoras, a que mais contribuiu para tal explicação foram as práticas anti-políticas ($\beta = 0,26$; $t = 3,98$; $p < 0,000$), com uma correlação positiva e significativa com a variável critério, seguida do tempo total de serviço ($\beta = -0,20$; $t = -2,04$; $p < 0,042$), que apresentou uma correlação negativa e significativa com a variável critério. Conseqüentemente, a Hipótese 2 do presente trabalho, que previa a existência de uma correlação negativa entre as percepções de práticas pró-políticas e o comprometimento normativo, não se confirmou.

Tabela 3 – Regressão linear múltipla hierárquica do comprometimento normativo nas percepções de políticas organizacionais

VD: Comprometimento Normativo	ΔR^2	β	t	p
Bloco 1	0,02			
- Sexo		0,03	0,46	0,647
- Idade		0,11	1,15	0,250
- Tempo na empresa atual		-0,03	-0,43	0,669
- Tempo total de serviço		-0,20	-2,05	0,042*
Bloco 2	0,06			
- Sexo		0,05	0,80	0,426
- Idade		0,10	1,02	0,311
- Tempo na empresa atual		-0,02	-0,28	0,776
- Tempo total de serviço		-0,20	-2,04	0,042*
- Práticas pró-políticas		0,04	0,57	0,571
- Práticas antipolíticas		0,26	3,98	0,000***

* $p < 0,05$ *** $p < 0,001$

7.2.3. As percepções de políticas organizacionais e a predição do comprometimento calculativo

A análise de regressão múltipla hierárquica tendo como variável critério o comprometimento calculativo (Tabela 8) indicou que o primeiro modelo explicou 4% da variância ($F_{4,275} = 3,07$ e $p < 0,017$), com o bloco de variáveis que o compuseram contribuindo significativamente para a predição do comprometimento calculativo. Do conjunto de variáveis desse bloco, porém, apenas a variável tempo total de serviço contribuiu para tal explicação ($\beta = -0,32$; $t = -3,19$; $p < 0,002$), tendo apresentado uma associação negativa e significativa com o comprometimento calculativo.

A inserção dos fatores de política organizacional na equação, no segundo modelo, resultou em um acréscimo de 8% na explicação do comprometimento calculativo ($F_{2,273} = 11,59$; $p < 0,000$), sendo que, entre as variáveis preditoras, a que mais contribuiu para tal explicação foi o tempo total de serviço ($\beta = -0,30$; $t = -3,14$; $p < 0,002$), seguida pelas práticas pró-políticas ($\beta = -0,18$; $t = -2,81$; $p < 0,005$), que se correlacionaram negativa e significativamente com a variável critério, e das práticas anti-políticas ($\beta = 0,14$; $t = 2,22$;

$p < 0,027$), que apresentaram uma correlação positiva e significativa com tal variável. Dessa forma, a hipótese 3 deste trabalho, de acordo com a qual as percepções quanto à existência de práticas pró-políticas não se correlacionariam com o comprometimento calculativo foi refutada.

Tabela 4 - Regressão linear múltipla hierárquica do comprometimento calculativo nas percepções de políticas organizacionais

VD: Comprometimento calculativo	ΔR^2	β	t	p
Bloco 1	0,04			
- Sexo		-0,01	-0,20	0,845
- Idade		0,12	1,27	0,205
- Tempo na empresa atual		0,07	0,86	0,390
- Tempo total de serviço		-0,32	-3,19	0,002**
Bloco 2	0,08			
- Sexo		-0,02	-0,30	0,766
- Idade		0,06	0,62	0,535
- Tempo na empresa atual		0,11	1,46	0,147
- Tempo total de serviço		-0,30	-3,14	0,002**
- Práticas pró-políticas		-0,18	-2,81	0,005**
- Práticas antipolíticas		0,14	2,22	0,027*

$p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

Os dados obtidos revelaram que as percepções de práticas pró-políticas constituíram-se em preditoras do comprometimento afetivo, tendo-se correlacionado negativa e significativamente com essa modalidade de comprometimento, o que confirmou integralmente a primeira hipótese que orientou a investigação. Foi observado, ainda, que as práticas anti-políticas se correlacionaram positiva e significativamente com o comprometimento afetivo.

Tomados em conjunto, os achados ora obtidos podem ser vistos, portanto, como uma indicação de que, na percepção dos empregados da instituição pesquisada, práticas antipolíticas, como, por exemplo, dar promoções com base no mérito e distribuir recompensas e pagamentos com o apoio de regras bem definidas, sem deixar que se faça uso político das mesmas, são capazes de lhes despertar um vínculo afetivo com as mesmas. Por outro lado, práticas pró-políticas, associadas, por exemplo, à manipulação “por debaixo dos panos” com o intuito de se obterem melhores recursos ou resultados, ainda que isso implique passar por cima de um companheiro, ou à adoção de comportamentos anti-éticos, revestem-se da capacidade potencial de diminuir os vínculos afetivos que os indivíduos desenvolvem em relação à organização, minando, dessa forma, seu desejo de permanecer na mesma.

De acordo com CROPANZANO, HOWES e GRANDEY (1997), isso se deve ao fato de que, quando o ambiente de trabalho é político, os indivíduos buscam acumular poder para competir com maiores vantagens por melhores recompensas. No entanto, nem todos conseguem obter essas vantagens e, por causa disso, tenderão a sentir o ambiente de

trabalho como instável e insatisfatório, o que provavelmente acaba por diminuir o comprometimento afetivo que mantêm com a mesma. Por essa razão, os autores sugerem que um ambiente de trabalho encorajador e não político é essencial para o desenvolvimento de uma mão-de-obra satisfeita, saudável e, principalmente, comprometida.

Considerando-se que o comprometimento normativo advém principalmente do fato de o indivíduo se sentir obrigado a permanecer na organização, como forma de retribuir os investimentos que ela fez em seu próprio benefício, seria possível que a percepção de que a organização admite a manifestação de comportamentos auto-servidores que beneficiam apenas a pequenos grupos acabaria por interferir negativamente em tal sentimento de dívida para com ela, isto é, que tais práticas minariam o sentimento de reciprocidade desenvolvido em relação à mesma. Tais suposições não se confirmaram, mas, por outro lado, foi constatado de que as percepções de práticas antipolíticas se correlacionaram positiva e significativamente com o comprometimento normativo.

Uma possível explicação para tal resultado pode ser a de que as práticas antipolíticas se reportam à questão da percepção de suporte e de justiça por parte da organização (como, por exemplo, o fato de as recompensas serem dadas para quem trabalha duro e de as pessoas que expressam as suas opiniões sobre a organização serem melhor sucedidas), isto é, à preocupação da organização para com seus funcionários, o que poderia reforçar o sentimento de obrigação moral, de reciprocidade dos mesmos para com ela e, paralelamente, contribuir para anular os efeitos negativos das percepções de práticas pró-políticas.

A obtenção de uma correlação negativa e significativa entre a percepção das práticas pró-políticas e o comprometimento calculativo e de uma correlação positiva entre a percepção de práticas antipolíticas e o comprometimento calculativo, vão ao encontro dos resultados obtidos por WITT, PATTI e FARMER (2002), mas contrariam os achados de RANDAL, CROPANZANO, BORMANN e BIRJULIN (1999) que não encontraram correlação entre as políticas organizacionais e comprometimento calculativo.

O comprometimento calculativo vincula-se à percepção de que permanecer na organização é mais vantajoso do que deixá-la e, conseqüentemente, não decorre diretamente da organização, mas, ao contrário, de uma análise racional feita pelo indivíduo acerca das vantagens e desvantagens que ele terá em deixá-la. Assim, não seria de se esperar que apresentasse relação com as percepções de que a organização se mostra favorável ou não à manifestação de práticas políticas, na medida em que tal fato não traz, em princípio, nenhum tipo de ganho ou perda emocional para o indivíduo, sejam eles de caráter afetivo ou normativo.

No entanto, os resultados obtidos contrariam tais argumentos e permitem a suposição de que os indivíduos que percebem a existência de jogos políticos utilizam tal análise racional para concluir que a melhor alternativa nesses casos é a saída da organização, por raciocinarem que se não participam dessas políticas, não serão diretamente beneficiados por elas. Em contrapartida, a percepção de práticas antipolíticas, ou seja, de que os critérios de promoções e recompensas são justos, poderá fazer com que o indivíduo analise e conclua racionalmente que a opção de permanecer na organização é a mais interessante, a despeito do jogo político dominante, já que sua saída implicaria a perda dessas promoções e recompensas, o que explicaria, assim, a correlação encontrada entre as práticas antipolíticas e o comprometimento calculativo.

Cumprir enfatizar, por fim, a correlação negativa e significativa observada entre o tempo total de serviço e o comprometimento calculativo, apontando que quanto maior o tempo de serviço, menor o comprometimento com a organização em bases calculativas. Considerando-se novamente que tal modalidade de comprometimento envolve uma análise

racional feita pelo indivíduo acerca das vantagens e desvantagens que ele terá em deixar a organização, é possível supor que, com um maior tempo de serviço, ele vá adquirindo paulatinamente maior experiência sobre diferentes organizações e, assim, perceba que as perdas e ganhos auferidos com o deixar ou ficar em uma determinada organização acabam se igualando, o que os levaria a optar por permanecerem mais demoradamente em seus atuais postos de trabalho.

7. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Os dados obtidos no presente estudo permitiram as seguintes conclusões:

1. As percepções de práticas pró-políticas correlacionam-se negativa e significativamente com o comprometimento afetivo e calculativo.
2. As percepções de práticas antipolíticas correlacionam-se positiva e significativamente com o todas as modalidades de comprometimento .

Tais conclusões permitem a formulação de algumas sugestões acerca das possibilidades de aplicação dos resultados obtidos. Nesse sentido, seria interessante a adoção de medidas que pudessem coibir as práticas pró-políticas e intensificar as práticas antipolíticas (ao sinalizarem que os comportamentos auto-servidores não são tolerados e nem tampouco apoiados pela organização), como forma de gerar maior comprometimento, já que, conforme sugere Borges-Andrade (1994), uma das estratégias que pode ser utilizada com intuito de se obter maior comprometimento dos indivíduos com a organização é justamente a justiça na distribuição de tarefas e recompensas.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, N.J. & Meyer, J.P. Affective, continuance, and normative to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276, 1996.
- BASTOS, A.V.B. Comprometimento organizacional: Um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33, 52-64, 1993.
- BASTOS, A.V.B. *Comprometimento no trabalho: A estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, 1994.
- BASTOS, A.V.B. Comprometimento no trabalho: O estado da arte e uma possível agenda de pesquisa. *Cadernos de Psicologia*, 1, 19-45, 1995.
- BORGES-ANDRADE, J.E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. *Temas em Psicologia*, 1, 37-47, 1994.
- BUTLER, G. & Vodanovich, S. J. The relationship between work values and normative and instrumental commitment. *Journal of Psychology*, 126, 139-146, 1992.
- CROPANZANO, R., Howes, J.C., Grandey, A.A. & Toth, P. The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180, 1997.
- DECOTTIS, T. A. & Summers, T. P. A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445-470, 1987.
- DIAS, J.M.G. & Moraes, L.F.R. Preditores do comprometimento organizacional na EMATER-MG. *Temas em Psicologia*, 1, 91-102, 1994.
- DRORY, A. & Romm, T. Politics in organization and this perception within the organization. *Organization Studies*, 9 165-179, 1988.

- DRORY, A. & Romm, T. The definition of organizational politics: A review. *Human Relations*, 43, 1133-1154, 1990.
- HOCHWARTER, W.A., Kacmar, C., Perrewé, P.L. & Johnson, D. Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 438-456, 2003.
- KACMAR, K.M. & Baron, R.A. Organizational politics: The state of the field, links to related process, and an agenda for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 17, 1-39, 1999.
- Kacmar, K.M. & Ferris, G.R. Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51, 193-205, 1991.
- Kiewitz, C., Hochwarther, W. A., Castro, S.L. & Ferris, G. R. The role of psychological climate in neutralizing the effects of organizational politics on work outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 1189-1207, 2002.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D.M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194, 1990.
- Medeiros, C.A.F. & Enders, W.T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1991). *RAC*, 2, 67-87, 1998.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89, 1991.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. California: SAGE, 1997.
- Meyer, J.P. & Herschovitch, L. Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326, 2001.
- Morrow, P.C. Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500, 1983.
- O'Reilly, C.A. & Chatman, J. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 429-499, 1986.
- Poon, J.M.L. Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 138-155, 2003.
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, C.A. & Birjulin, A. Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174, 1999.
- Siqueira, M.M.M. Comprometimento organizacional: Os estudos realizados na Universidade Federal de Uberlândia. *Temas em Psicologia*, 1, 63-90, 1994.
- Siqueira, M.M.M. Análise de três medidas de comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo [Resumo]. *VIII Conferência Internacional de Avaliação Psicológica. Anais*. Belo Horizonte, 2000.
- Valle, M. & Witt, L.A. The moderating effect of teamwork perceptions on the organizational politics – job satisfaction relationship. *The Journal of Social Psychology*, 141, 379-388, 2001.
- Vigoda-Gadot, E. Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 326-347, 2000.
- Vigoda-Gadot, E. & Cohen, A. Influence tactics and perceptions of organizational politics: A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 55, 311-324, 2002.

- Vigoda-Gadot, E., Vinarski-Peretz, H. & Bem-Zion, E. Politics and image the organizational landscape: An empirical examination among public sector employees. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 764-787, 2003.
- Vrendenburgh, D. J. & Maurer, J.G. A process framework of organizational politics. *Human Relations*, 37, 47-66, 1984
- Wiener, Y. Commitment in organizations: A normative view. *The Academy of Management Review*, 7, 418-428, 1982.
- Witt, L.A., Patti, A.L. & Farmer, W.L. Organizational politics and work identity as predictors of organizational commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 486-499, 2002