



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Programa de Pós-Graduação em Administração

Guilherme César de Oliveira

**HABILIDADE POLÍTICA, REPUTAÇÃO PESSOAL E DESEMPENHO: UM ESTUDO
SOBRE AS RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS COM AGÊNCIAS REGULADORAS**

Brasília – DF
2020

GUILHERME CÉSAR DE OLIVEIRA

**HABILIDADE POLÍTICA, REPUTAÇÃO PESSOAL E DESEMPENHO: UM ESTUDO
SOBRE AS RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS COM AGÊNCIAS REGULADORAS**

Dissertação apresentada ao Mestrado em Administração, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

Professor Orientador: Dr. Edgar Reyes Junior

Brasília – DF
2020

AGRADECIMENTOS

A construção desse trabalho é fruto de dois anos de muita dedicação, esforço e aprendizado. Sem algumas pessoas na minha vida, com certeza não teria chegado até aqui. Elas carregam boa parte do mérito e por isso precisam ser mencionadas.

Primeiramente, agradeço ao meu orientador, prof. Edgar Reyes. A melhor surpresa que tive neste mestrado. O senhor me ensinou demais, muito além da pesquisa. Sempre me incentivou quando eu precisava e deu todo o suporte necessário. Se tornou um grande exemplo de educador para mim. Tu tens meu imenso respeito e admiração. Espero poder fazer a diferença na vida dos outros como o senhor fez na minha. Se hoje eu sou um pesquisador melhor e mais confiante, é graças ao senhor. Muito obrigado por ter acreditado e insistido em mim.

Agradeço à minha família pelo suporte de sempre. Em especial, minha mãe Nilma pelo apoio incondicional. Te amo muito e você é a maior responsável por isso. Obrigado! Um outro obrigado especial à minha irmã Fernanda e meu primo Celão, que dividiram comigo boa parte dos momentos de angústia e de felicidade durante a jornada. Também ao João Augusto, que me abraçou num momento crítico, me ensinou muito como profissional e me colocou num caminho melhor. E à tia Lena, que não vai ver meu diploma, mas que se alegraria muito com isso.

À minha companheira Mayara, que segurou a barra tantas vezes e abriu mão dos fins de semana pra me acompanhar durante os estudos. Você é parte essencial dessa conquista. Sem você, talvez eu realmente teria desistido. Te amo demais, cara. E também agradeço à sua família, que me abrigou nesses fins de semana e me alimentou muito bem. Amo vocês.

Aos meus amigos, poucos e bons, que foram essenciais nessa caminhada. Em especial a galera do Bode, por várias noites aliviando a tensão no buraco do rato e demais localidades. Cumpade Jorge, Enny, Gibshow, Marcelo, Rabicó, Bira, Ian Pedrada, Olímpio, Pãozinho, Pessato, e Renan e Sacha. Os anos passam e alguns laços nunca se desfazem, obrigado por isso.

À galera da escalada, que me acompanhou nos momentos extremamente necessários pra recuperar o fôlego. Em especial ao mestre Alê e ao Lukinha, que me levaram tantas vezes pra Cocal!! E à galera que mexericou e treinou comigo no dia a dia. Vocês são incríveis!

Agradeço ao PPGA-UnB e à FAP-DF, pelo apoio financeiro aos trabalhos científicos e eventos acadêmicos. Também, à menina do lo-fi hip hop, que estudou comigo por tantas e tantas horas. Gratidão imensa a todos vocês!

RESUMO

A percepção das organizações como arenas políticas ganhou relevância no meio acadêmico nas últimas quatro décadas. Com isso, estudos organizacionais têm dado ênfase ao comportamento político dos indivíduos no trabalho, bem como suas implicações. Destas investigações surgem os construtos da habilidade política e reputação pessoal. Esta pesquisa trata destes dois elementos e examina como exercem influência nas relações governamentais com agências reguladoras. A habilidade política trata do conjunto de competências que combinam a capacidade de adequar o comportamento a situações, de maneira que se demonstra sincera, inspirando confiança e influenciando o comportamento de outros. Ela é formada por quatro dimensões: astúcia social, habilidade de *networking*, influência interpessoal e sinceridade aparente. Outro fator inerente às relações sociais que influi no desempenho dos indivíduos nas organizações é a reputação pessoal. Esta é a representação social de alguém, formada de informações e crenças. É, também, a identidade que se forma a partir de percepções coletivas e individuais de um público. Recentemente, num estudo publicado em 2016, foi proposta a separação do construto em três gêneros: reputação social, de tarefa e de integridade. A pesquisa utiliza esta abordagem, tratando o construto como multidimensional. A partir destes conceitos, este trabalho responde quais elementos são os mais importantes para o desempenho dos atores privados nas relações governamentais com agências reguladoras. O estudo foi realizado com colaboradores de quatro agências de porte nacional (ANAC, ANEEL, ANTAQ e ANTT). Os dados foram coletados via questionários (N=82), respondidos por funcionários das agências reguladoras. Neles, os respondentes avaliaram colaboradores de empresas reguladas pelas agências a respeito de sua habilidade política, reputação pessoal e seu desempenho. Para compor o instrumento, utilizou-se escalas amplamente utilizadas em pesquisas acadêmicas, traduzidas e adaptadas. Passaram pelo procedimento de tradução reversa e validação teórica com quatro juízes. Além disso, executou-se um pré-teste para minimizar possíveis falhas na aplicação. A pesquisa conta com métodos de análise quantitativos, utilizando estatística inferencial, e qualitativos. Foram realizadas Análises Fatoriais Exploratórias (AFE), Análise de médias, Análises de Regressão Múltipla e Análises Comparativas Qualitativas (QCA). Os resultados mostraram quais das dimensões da habilidade política e quais tipos de reputação são condições necessárias ou suficientes para altas avaliações de desempenho dos agentes privados. Foi constatado que tais condições variam de forma considerável, a depender do tipo de indústria regulada. Porém, a “sinceridade aparente” foi o elemento mais relevante, já que se mostrou necessário e/ou suficiente nas análises em todas as agências abordadas no estudo. Além disso, esta subdivisão, juntamente com a “influência interpessoal”, foram as mais relevantes para se prever o desempenho individual dos representantes de empresas privadas. Além disso, notou-se que para cada tipo de indústria existem diferentes elementos da reputação pessoal que se mostram suficientes ou necessários para o alto desempenho do regulado. Para se prever o desempenho, as mais relevantes foram a “reputação social” e a “reputação de integridade”. Verificou-se que grau de concentração de empresas do setor e o porte das firmas atuantes podem ser preponderantes para apontar quais tipos de habilidade política e de reputação pessoal são os mais importantes para o bom desempenho dos atores privados nesta relação.

Palavras-chave: habilidade política, reputação pessoal, desempenho, relações governamentais, agências reguladoras.

ABSTRACT

The perception of organizations as political arenas has gained relevance in research over the past four decades. Thus, organizational studies have emphasized the political behavior of individuals at work, as well as its implications. From these investigations come the constructs of political skill and personal reputation. This research addresses these two elements and examines how they influence government relations with regulatory agencies. Political skill deals with the set of skills that combine the ability to adapt behavior to situations, in a way that seems sincere, inspiring confidence and influencing the behavior of others. It is formed by four dimensions: social astuteness, networking ability, interpersonal influence and apparent sincerity. Another factor inherent in social relationships that influences the performance of individuals in organizations is personal reputation. This is someone's social representation, made up of information and beliefs. It is also the identity that is formed from the collective and individual perceptions of an audience. Recently, in a study published in 2016, it was proposed to separate the construct into three types: social reputation, task reputation and integrity reputation. The research uses this approach, treating the construct as multidimensional. Based on these concepts, this work answers which elements are the most important for the performance of private actors in governmental relations with regulatory agencies. The study was carried out with employees from four Brazilian national agencies (ANAC, ANEEL, ANTAQ and ANTT). Data were collected via questionnaires (N = 82), answered by employees of regulatory agencies. In them, respondents assessed employees of companies regulated by the agencies regarding their political ability, personal reputation and performance. To compose the instrument, scales widely used in academic research were used, translated and adapted. They went through the procedure of reverse translation and theoretical validation with four judges. In addition, a pre-test was performed to minimize possible application failures. The research uses qualitative and quantitative analysis methods, using inferential statistics. Exploratory Factor Analysis, Analysis of averages, Multiple Regression Analysis and Qualitative Comparative Analysis (QCA) were carried out. The results showed which dimensions of political skill and which types of reputation are necessary or sufficient conditions for high performance evaluations by private agents. It was found that such conditions vary considerably, depending on the type of regulated industry. However, "apparent sincerity" was the most relevant element, since it was shown to be necessary and / or sufficient in the analyzes in all the agencies covered in the study. In addition, this subdivision, together with the "interpersonal influence", were the most relevant to predict the individual performance of representatives of private companies. In addition, it was noted that for each type of industry there are different elements of personal reputation that are sufficient or necessary for the high performance of the regulated. To predict performance, the most relevant were "social reputation" and "integrity reputation". It was found that the degree of concentration of companies in the sector and the size of the active firms can be preponderant to point out which types of political skill and personal reputation are the most important for the good performance of private actors in this relationship.

Keywords: political skill, personal reputation, performance, government relations, regulatory agencies

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Tipologias da reputação	26
Figura 2. Síntese da fundamentação teórica.....	31
Figura 3. Evolução da receita de Serviços Aéreos Públicos	37
Figura 4. Top 10 empresas com maior geração de receita de fornecimento de energia.	38
Figura 5. Empresas ativas na frente de Serviços de Transporte de Passageiros	40
Figura 6. Itens da escala de habilidade política.....	42
Figura 7. Itens da escala de reputação pessoal.....	44
Figura 8. Itens da escala de desempenho contextual.....	46
Figura 9. Calibração dos dados da ANAC.....	54
Figura 10. Diagrama de Venn com combinações de 3 condições (A, B e C).	56
Figura 11. Tabela verdade para 3 elementos.....	56
Figura 12. Relações entre conjuntos para suficiência e necessidade	58
Figura 13. Relações de suficiência e necessidade.....	59
Figura 14. Distribuição da amostra por agência.....	60
Figura 15. Distribuição da amostra por escolaridade.....	61
Figura 16. Matriz de componente rotativa – habilidade política.....	64
Figura 17. Alfa de Cronbach e variância explicada da escala de habilidade política	65
Figura 18. Teste de KMO e Barlett – reputação pessoal.....	66
Figura 19. Matriz de componente rotativa – reputação pessoal.....	67
Figura 20. Alfa de Cronbach e variância explicada da escala de reputação pessoal.....	67
Figura 21. Matriz de componente – desempenho contextual.....	68
Figura 22. ANAC – Solução intermediária para HP e REP.....	76
Figura 23. ANAC – Solução parcimoniosa para HP e REP.....	78
Figura 24. ANAC – Solução intermediária para HP.....	79
Figura 25. ANAC – Solução intermediária para REP.....	80
Figura 26. ANEEL – Solução parcimoniosa para HP e REP.....	82
Figura 27. ANEEL – Solução intermediária para HP.....	83
Figura 28. ANEEL – Solução intermediária para REP.....	84
Figura 29. ANTAQ – Solução parcimoniosa para HP e REP.....	85
Figura 30. ANTAQ – Solução intermediária para HP.....	86
Figura 31. ANTAQ – Solução intermediária para REP.....	88
Figura 32. ANTT – Solução parcimoniosa para HP e REP.....	89
Figura 33. ANTT – Solução intermediária para HP e REP.....	90
Figura 34. ANTT – Solução intermediária para HP.....	91
Figura 35. ANTT – Solução intermediária para REP.....	93
Figura 36. Resumo das QCA's de HP e REP de todas as agências.....	94
Figura 37. Matriz de concentração do setor vs. tamanho das firmas	95
Figura 38. Tipos de reputação e matriz de concentração vs. tamanho.....	97
Figura 39. Tipos de habilidade política e matriz de concentração vs. tamanho.....	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Dados ordenados da ANAC.	52
Tabela 2. Sumarização das respostas	62
Tabela 3. Teste de KMO e Barlett – habilidade política.....	64
Tabela 4. Análise de médias - Habilidade política.....	66
Tabela 5. Análise de médias – Reputação pessoal	68
Tabela 6. Regressão Habilidade política x Reputação de tarefa	69
Tabela 7. Sumarização - VD Reputação de tarefa	69
Tabela 8. Regressão Habilidade política x Reputação social.....	70
Tabela 9. Sumarização - VD Reputação social	70
Tabela 10. Regressão Habilidade política x Reputação de integridade	71
Tabela 11. Sumarização - VD Reputação de integridade.....	71
Tabela 12. Regressão HP e REP x DESEMP.....	72
Tabela 13. Sumarização - VD Desempenho	72
Tabela 14. ANAC – Tabela verdade HP e REP	75
Tabela 15. ANAC – Tabela verdade HP	78
Tabela 16. ANAC – Tabela verdade REP	80
Tabela 17. ANEEL – Tabela verdade HP e REP	81
Tabela 18. ANEEL – Tabela verdade HP.	83
Tabela 19. ANEEL – Tabela verdade REP.	84
Tabela 20. ANTAQ – Tabela verdade HP e REP.	85
Tabela 21. ANTAQ – Tabela verdade HP.	86
Tabela 22. ANTAQ – Tabela verdade REP.	87
Tabela 23. ANTT – Tabela verdade HP e REP.....	89
Tabela 24. ANTT – Tabela verdade HP.....	90
Tabela 25. ANTT – Tabela verdade REP.	92

LISTA DE SIGLAS

ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ANTAQ	Agência Nacional de Transportes Aquaviários
ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres
AR	Agência reguladora
DESEMP	Desempenho
HP	Habilidade política
HP_AS / AS	Astúcia social
HP_HN / HN	Habilidade de networking
HP_IP / IP	Influência interpessoal
HP_SA / AS	Sinceridade aparente
QCA	Qualitative Comparative Analysis
REP	Reputação
REP_INT / INT	Reputação de integridade
REP_SOC / SOC	Reputação social
REP_TAR / TAR	Reputação de tarefa

Sumário

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivos.....	12
1.1.1 Objetivo geral.....	12
1.1.2 Objetivos específicos	12
1.2 Justificativa	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Habilidade política.....	20
2.2 Reputação pessoal.....	25
2.3 Desempenho, habilidade política e reputação	29
2.4 Agências reguladoras e interação público-privada	32
3. MÉTODO.....	35
3.1 Caracterização da pesquisa	35
3.1.1 População e amostra	36
3.1.2 Instrumento de coleta de dados.....	40
3.2 Procedimentos de análise dos dados	47
3.3 Análise de Regressão Múltipla	49
3.4 Método QCA	49
3.4.1 Aplicação do Método.....	52
3.4.2 Construção da tabela verdade	55
4. ANÁLISE DOS DADOS.....	60
4.1 Descrição da amostra	60
4.2 Agrupando os construtos	63
4.3 Relação entre habilidade política e reputação	69
4.4. Análise por agência reguladora.....	74
4.4.1 Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).....	74
4.4.2 Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)	81
4.4.3 Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ).....	85
4.4.4 Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT).....	88
5. DISCUSSÃO.....	94
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	108
APÊNDICES.....	115
Apêndice A - Questionário.....	116
Apêndice B – Dados brutos ordenados	120
Apêndice C - Calibração dos dados	123

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas quatro décadas, a noção de organizações como ambientes políticos ganhou força na literatura de gestão e comportamento organizacional. Existe entendimento comum aos pesquisadores de que organizações são arenas políticas (Mintzberg, 1985) e que “jogos políticos” fazem parte deste contexto. Assim, o exercício da influência e persuasão são comumente enxergados como aspectos importantes para o sucesso no trabalho (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981), dando origem a conceitos como habilidade política.

A habilidade política trata da capacidade de efetivamente entender os outros no trabalho, e usar tal conhecimento para influenciar as pessoas a agir para melhorar seus objetivos pessoais e/ou organizacionais (Ferris et al., 2005). É um conjunto de competências que combinam a capacidade de ajustar o comportamento a diferentes situações, de maneira que se demonstra sincera, inspirando apoio e confiança, e influenciando o comportamento das pessoas (Ferris et al., 2007). O constructo é composto por 4 dimensões: astúcia social, habilidade de *networking*, influência interpessoal e sinceridade aparente. Todavia, por vezes as pesquisas empíricas ignoram amplamente os elementos da habilidade política em favor da investigação do construto composto geral (Treadway et al., 2014). Em razão disso, revisões recentes (p.ex. Munyon et al., 2015) apelaram para o aumento da pesquisa sobre os elementos da habilidade política, especialmente nos resultados relacionados às diferentes dimensões.

A habilidade política se relaciona de diversas formas com desempenho. Embora a verificação empírica seja difícil de se mensurar, devido à complexidade e à multidimensionalidade do construto desempenho, a maioria das pesquisas indica relação positiva entre os dois conceitos (e.g. Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas, & Ammeter, 2004; Treadway et al., 2014). Todavia, os achados ainda são inconclusivos, sugerindo que os elementos contextuais que influenciam essa ligação podem ser explorados. Neste sentido, revisões da literatura e metanálises recentes sugerem o avanço das pesquisas sobre habilidade política e demais aspectos que influenciam nos resultados do trabalho (Bing, Davison, Minor, Novicevic, & Frink, 2011; Munyon, Summers, Thompson, & Ferris, 2015).

Um aspecto pouco abordado sobre o tema é o da reputação pessoal. Pesquisas mostram que a habilidade política exerce influência relevante sobre a reputação (Ferris et al., 2007; Laird, Zboja, Martinez, & Ferris, 2013) e que a reputação age como mediador entre habilidade política e desempenho (Liu et al., 2007). Nesta lógica, acredita-se que indivíduos com alto nível de habilidade política, por causa de suas competências, constroem reputação positiva. Com isto,

estariam mais propensos a gozar dos benefícios de boa reputação, como atingimento de melhor desempenho.

Reputação é a representação social de algo ou alguém, formada de um conjunto de informações e crenças construídas por uma comunidade (Bromley, 1993). Pode ser entendida como a identidade formada a partir da percepção de um grupo (Ferris, Blass, Douglas, Kolodinsky, & Treadway, 2003) e é vista como uma poderosa ferramenta de controle social (Cavazza, Pagliaro, & Guidetti, 2014).

Possuir reputação pessoal favorável pode trazer uma série de benefícios. Alguns deles são: maior probabilidade de conseguir influenciar outras pessoas (Hochwarter, Ferris, Zinko, Arnell, & James, 2007); de receber mais informação e cooperação (Tsui & Ashford, 1994) e; acessar recursos valiosos, como colaboração e trocas sociais (Cavazza et al., 2014). Além disso, a percepção positiva da reputação pessoal promove condições para o acúmulo de poder e influência (Pfeffer, 1992). Cada um desses fatores pode estar direta ou indiretamente ligados ao desempenho real e/ou avaliações de desempenho.

O conceito de reputação é multidimensional, e pode se desenvolver por uma variedade de razões (Ferris et al., 2003). A reputação de um indivíduo frente ao público pode ser formada por aspectos diferentes, advindos da: interação social com outros; competência demonstrada ao realizar tarefas e; integridade de caráter percebida. Entretanto, a maioria das pesquisas empíricas não faz distinção entre suas diferentes dimensões, isto é, reputação pessoal de tarefa, social e de integridade (Zinko, Gentry, & Laird, 2016). Apesar de o construto ainda estar em sua infância (Robert Zinko & Rubin, 2015), pesquisadores reconhecem sua importante influência no contexto organizacional e pedem por mais estudos sobre o tema (Munyon et al., 2015).

Estas relações e dinâmicas sociais são relevantes, sobretudo, no contexto público-privado. O Estado, sendo o responsável pela manutenção dos interesses da população, recebe o papel de regular atividades privadas e de serviços básicos da sociedade. As agências reguladoras são organizações responsáveis por este papel, portanto precisam satisfazer demandas de diferentes grupos (Lange & Gouldson, 2010). Neste cenário surgem conflitos de interesse e disputas pelo poder. Em meio a isso, Campos et al. (2000) afirmam que as agências governamentais seriam também chamadas de “arenas políticas”, onde atores competem e tentam impor suas visões particulares sobre a ação reguladora. Segundo os autores, a qualidade da regulação estaria ligada aos fluxos de informação no interior das agências.

O fluxo de informação e desempenho dos atores envolvidos, por sua vez, podem estar relacionados diretamente às capacidades e atributos dos indivíduos, como habilidade política e

reputação pessoal. As relações governamentais com agências reguladoras se dão por meio da interação entre colaboradores de organizações privadas e servidores públicos que atuam nas agências. Nesta relação interorganizacional, a habilidade política dos atores das empresas pode ser determinante para a obtenção de informações e imposição de sua visão acerca de temas e ações regulatórias. A reputação pessoal destes indivíduos pode também ser relevante para se receber informações-chaves e influenciar decisões sobre a regulação de um mercado. Portanto, considera-se relevante estudar e entender como estes constructos se relacionam e como interferem na percepção de funcionários das agências reguladoras sobre os entes regulados.

Destas considerações, torna-se relevante responder a seguinte questão de pesquisa: qual a importância da habilidade política e da reputação pessoal na percepção do desempenho nas interações público-privadas?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Caracterizar a importância da habilidade política e da reputação pessoal na percepção de desempenho nas interações público-privadas

1.1.2 Objetivos específicos

- Investigar a relação entre habilidade política e reputação pessoal;
- Verificar a relevância da habilidade política e da reputação pessoal para o desempenho no ambiente regulatório;
- Verificar a importância das dimensões de habilidade política e de reputação pessoal nas relações com diferentes mercados regulados.

1.2 Justificativa

Tanto a habilidade política quanto a reputação pessoal são conceitos relativamente recentes na pesquisa organizacional. Apesar da crescente atenção que ganharam nos últimos anos, ainda há muito a ser explorado (Laird et al., 2013). Dado o contexto, a academia precisa elucidar questões inerentes à arena política que chamamos de local de trabalho (Treadway, Hochwarter, Kacmar, & Ferris, 2005).

Há pouco mais de dez anos, notava-se omissão das pesquisas em avaliar elementos da influência interpessoal (Ferris et al., 2005). Com o passar do tempo, conceitos como habilidade política se desenvolveram e pesquisadores evidenciaram elementos positivos e vantagens oriundas do comportamento político nas organizações. Recentemente, a habilidade política ganhou atenção e vem sendo abordada de forma consistente. Algumas metanálises e revisões da literatura apontam que as pesquisas vêm dando enfoque nos efeitos da habilidade política em diferentes frentes. Os efeitos são ligados de forma consistente e positiva ao desempenho no trabalho (Bing et al., 2011; Ferris, Treadway, Brouer, & Munyon, 2012; Munyon et al., 2015). Ademais, parece haver consenso entre os pesquisadores sobre a relevância do construto, principalmente em relação ao desempenho individual.

Para explorar os avanços acadêmicos mais recentes sobre os temas tratados nesta pesquisa, realizou-se uma revisão da literatura. A revisão se deu nas bases de dados mais comuns, como *ProQuest*, *Web of Science* e Google Acadêmico, publicados desde 2013 até o 2019. As abordagens ocorrem sob várias óticas: efeitos da habilidade política e/ou reputação pessoal em subordinados, líderes, no campo esportivo, em estudantes, entre outros. Quanto a habilidade política, ocorreu aumento de publicações sobre o tema e a evolução do conceito. De 2006 a 2012, foram encontrados, no Google Acadêmico, 172 estudos com o termo “*political skill*” no título. Já de 2013 a 2019, o número aumentou para 311.

Segundo Cullen et al. (2018), indivíduos politicamente qualificados são capazes de priorizar e responder estrategicamente a solicitações de informações. Por estas e outras razões, os autores apontam que aqueles com elevada habilidade política têm maior probabilidade de prosperar nas organizações, sofrer menos estresse e obter maior satisfação. A habilidade política também se relaciona com o comportamento de procura por *feedback* de maneira peculiar. Em estudo realizado com estudantes de MBA norte-americanos observou-se que, dentre aqueles que buscam *feedback* para melhorar seu desempenho e sua imagem, aqueles com alta habilidade política têm mais sucesso. Na ausência de habilidade política, a busca por

feedback tende a não produzir os mesmos efeitos positivos na imagem (Dahling & Whitaker, 2016).

Para Russell, Ferris, Thompson, & Sikora (2016), em seu estudo sobre funcionários superqualificados, é a habilidade política que lhes permite, quando incentivados, reconhecer oportunidades de utilizar suas habilidades e experiências adicionais. Para eles, funcionários politicamente qualificados são mais propensos a reconhecer os benefícios potenciais dos relacionamentos de mentoria. Estes achados vão de encontro ao que a teoria propõe ao afirmar que habilidade política está ligada à capacidade de reconhecer e aproveitar oportunidades (Ferris et al., 2007).

No setor de tecnologia, o estudo de Gerow et al. (2017) analisou a influência da habilidade política no aprimoramento do conhecimento e envolveu CIOs (*Chief Information Officers*) de empresas tecnológicas. Foi proposto que indivíduos politicamente qualificados poderiam influenciar o comprometimento das equipes executivas em aprimorar o conhecimento de TI e de gestão. Ao final, descobriu-se que a habilidade política dos CIOs ajuda a desenvolver interações sociais necessárias para compartilhar e gerenciar conhecimento nos níveis mais altos da organização. Já no campo da política tradicional, Silvester, Wyatt, & Randall (2014) realizaram um estudo com 231 parlamentares, onde foi demonstrado que a habilidade política se correlaciona significativamente com resiliência e habilidades analíticas dos políticos. Os autores foram os primeiros a aplicar escalas deste conceito entre políticos profissionais.

Meisler (2014) explorou as associações entre inteligência emocional (IE), habilidade política e satisfação no trabalho. Ele analisou a possibilidade de a habilidade política atuar como mediadora entre IE e satisfação no trabalho, confirmando esta relação. Também constatou que IE é positivamente relacionada com a habilidade política, porém conceitualmente diferente, como proposto pela teoria (Ferris et al., 2005).

A habilidade política também exerce efeitos em contextos onde há bajulação (*ingratiation*). Um trabalho mostrou que estagiários de universidades com baixo nível de habilidade política eram prejudicados ao exercer comportamentos bajuladores para com seus supervisores, enquanto os de alta habilidade eram beneficiados (Liu, Ferris, Xu, Weitz, & Perrewé, 2014).

No que se refere às dimensões da habilidade política, os achados sugerem que a astúcia social permite que funcionários politicamente qualificados leiam com precisão as situações de trabalho e selecionem comportamentos apropriados (ou seja, reconhecer oportunidades). Ao mesmo tempo, indicam que a dimensão da influência interpessoal é responsável por tornar o comportamento selecionado dos funcionários politicamente qualificados mais eficaz, isto é,

aproveitar as oportunidades (Wihler, Blickle, Ellen, Hochwarter, & Ferris, 2017). Novamente, os achados estão de acordo com a teoria, apontando a capacidade do indivíduo politicamente qualificado reconhecer e aproveitar oportunidades (Ferris et al., 2007).

No campo esportivo, treinadores de futebol americano da liga universitária dos EUA, foram avaliados quanto ao seu nível de habilidade política. A pesquisa mostrou que indivíduos politicamente qualificados possuem maior capacidade de apresentar informações de desempenho de maneira envolvente e favorável, inspirando confiança e comprometimento nos jogadores. (Treadway, Adams, Hanes, Perrew, et al., 2014) Este estudo é um dos primeiros a levar o construto para além do ambiente organizacional. Ainda no cenário dos esportes, um estudo envolvendo 248 treinadores assistentes de futebol americano apontou efeito indireto da habilidade política na eficácia do líder, com efeito mediador da reputação. Foi constatado que líderes influentes em campos esportivos competitivos usam a habilidade política para melhorar sua reputação, conquistar seguidores e obter apoio das organizações (Kim, Wells, & Hyung Kim, 2016)

Observou-se que estudos sobre habilidade política começaram a receber maior atenção a partir da última década. Desde então, o construto avançou de forma considerável, gerando melhor entendimento sobre seus efeitos nas organizações. Apesar disso, a investigação do campo não amadureceu o suficiente (Kimura, 2015). Pesquisadores concordam que mais estudos são necessários para entender os mecanismos pelos quais a habilidade política influencia os resultados interpessoais (e.g. Liu et al., 2007). Tal necessidade, dada a relevância do tema, é um dos fatores que justificam a elaboração da presente pesquisa.

Quanto a reputação pessoal, pesquisadores reconheceram sua importante influência no contexto organizacional (e.g. Hochwarter et al., 2007) e desde então o conceito ganhou relevância nos estudos acadêmicos. A reputação pessoal favorável pode trazer uma série de benefícios ao indivíduo. Eles estão ligados a fatores como: colaboração, acesso a recursos, maior probabilidade de influenciar pessoas, entre outros. Estes fatores podem estar relacionados ao desempenho individual, justificando, assim, a crescente atenção destinada ao estudo da reputação. Em paralelo, existem diversas pesquisas empíricas apontando a relação entre reputação pessoal e desempenho, de forma direta e indireta.

Cavazza et al. (2014), por meio de pesquisas empíricas com estudantes universitários italianos, demonstraram que possuir reputação favorável aumenta as chances de se ter acesso a recursos valiosos, como colaboração e trocas sociais. De forma semelhante, o estudo recente de Zinko, Furner, Prati, Heyden, & Tuchtan (2017) mostrou que a reputação pessoal positiva pode fazer com que indivíduos que nunca se encontraram face a face estejam dispostos a

transferir recursos. Isto quer dizer que existe maior chance de se obter informações e recursos baseado simplesmente na reputação do ator da rede de relacionamentos, mesmo que ele seja um desconhecido para quem os repassa.

Na pesquisa de Yang, Volet, & Mansfield (2018) sobre motivações que levam estudantes chineses a se inscreverem para cursos de pós doutorado em outros países, a reputação também teve influência. Neste caso, a reputação pessoal do supervisor do programa de PhD foi um fator determinante para que os alunos decidissem estudar no exterior. Nota-se que, mesmo numa decisão de grande relevância, a reputação pessoal de um estranho pode apresentar influência na escolha. Além disso, Zinko et al. (2012) demonstraram em um estudo duplo que boa reputação pode ainda proporcionar mais poder ao indivíduo, maior autonomia para agir no trabalho e progresso na carreira.

Estas publicações apontam as implicações de se possuir reputação pessoal favorável. No entanto, a falta de compreensão sobre o tema ainda é perceptível, por isso pesquisas ganharam destaque nas ciências organizacionais nos últimos anos (Zinko et al., 2016). O conceito passou a ser explorado em profundidade há pouco tempo e, devido à sua relevância, precisa ser investigado com maior atenção. Ademais, observam-se consideráveis lacunas nas pesquisas, referente ao caráter multidimensional deste conceito.

Alguns apontamentos relevantes decorrentes das dimensões individuais da reputação pessoal (de tarefa, social e de integridade) podem ser notados em estudos recentes. Foi constatado que a distribuição de recursos da organização, por exemplo, pode ser influenciada pela reputação pessoal de tarefa. O estudo de Graham, Harvey, & Puri (2015) envolveu mais de mil CEOs e CFOs norte americanos e investigou como esses profissionais delegam decisões financeiras e distribuem capital financeiro da empresa. Foi constatado que o segundo fator mais importante que afeta a alocação de capital é a reputação pessoal do gerente de divisão, baseada na entrega de projetos anteriores. Os resultados apontaram que mais de 71% dos CEOs avaliavam a reputação de tarefa do gerente da divisão ao decidir em qual departamento alocar recursos.

Além disso, pode-se observar que a reputação de tarefa do líder (possível equivalente da “reputação de desempenho do líder”), combinada com comportamentos éticos, produzem altos níveis de comprometimento afetivo dos funcionários com a organização (Neves & Story, 2015). Isto pode evidenciar o efeito positivo da reputação de tarefa dos líderes sobre o comprometimento dos colaboradores.

Em relação à integridade e reputação pessoal, sua importância é percebida há alguns séculos. Sanchez Duran (2016) realizaram uma análise histórica de cartas trocadas por

comerciantes portugueses na década de 1640. Seus achados mostraram que, desde o século XVII, há relatos de que os mercadores faziam julgamentos sobre a confiabilidade de cada agente econômico. O estudo mostrou que a preservação da reputação era fundamental para os portugueses, já que sua deterioração poderia levar ao ostracismo em um determinado local ou círculo social. Quanto a reputação pessoal social, sabe-se que ela se associa a popularidade e ao quanto o indivíduo é bem-vindo em eventos sociais e bem quisto pelos colegas (Zinko et al., 2016).

A reputação pessoal do indivíduo pode apresentar diferentes dimensões (Ferris et al., 2003), todavia existem poucos estudos investigativos sobre suas diversas facetas. Paralelamente, sabe-se que um construto de reputação multidimensional pode apresentar antecedentes e consequências diferenciais (Liu et al., 2007), por isso esta abordagem pode enriquecer o entendimento do fenômeno. Pesquisadores clamam por mais estudos sobre a reputação pessoal (e.g. Zinko et al., 2017) e a abordagem de suas dimensões individuais pode contribuir de forma singular para o avanço do campo. A necessidade de maior entendimento e potencial explicativo da reputação abordada de forma multidimensional justificam, novamente, a presente pesquisa.

Por fim, evidências indicam que habilidade política pode servir como antecedente para reputação pessoal e apontam relação entre os conceitos (Ferris et al., 2003; Robert Zinko & Rubin, 2015). Em geral, indivíduos politicamente qualificados possuem habilidades que podem produzir reputação favorável. Como apontado por Russell et al. (2016), a habilidade política permite que os indivíduos comuniquem seu sucesso de forma sincera e efetiva, melhorando, assim, sua imagem e reputação. Isso implica dizer que a habilidade política molda a forma como pessoas percebem e avaliam a reputação de um indivíduo (Munyon et al., 2015).

O estudo de Laird et al. (2013) conclui que desempenho no trabalho é positivamente associado à reputação pessoal de funcionários politicamente qualificados, mas não a indivíduos com pouca habilidade política. Esses achados indicam a existência de função relevante da reputação pessoal na relação entre habilidade política e desempenho. Outras pesquisas também apontam esta relação entre os fenômenos (e.g. Blickle, Schneider, Liu, & Ferris, 2011; Munyon et al., 2015). Todavia, a reputação pode ser proveniente de características de tarefa, sociais e de integridade (Zinko et al., 2016), e a literatura ainda não apresentou quais dessas dimensões exercem influência sobre a habilidade política. A realização da presente pesquisa é também justificada por esta lacuna e busca contribuir tanto para a literatura de habilidade política quanto para de reputação pessoal.

Sabe-se que os mecanismos pelos quais a habilidade política influencia o desempenho exigem investigação contínua (Blickle et al., 2011). Em paralelo, pesquisadores apontam escassez das análises de mediação que possam melhorar a compreensão sobre por que e como a habilidade política afeta um determinado resultado (Kimura, 2015). Explora-se nesta pesquisa as diferentes dimensões da habilidade política (Ferris et al., 2007) e os tipos de reputação pessoal ainda pouco examinados, como a reputação de tarefa, social e de integridade (Zinko et al., 2016). Investiga-se também a relação de ambos com o desempenho no trabalho nas relações governamentais.

O presente estudo busca contribuir para o avanço tanto do campo da habilidade política quanto da reputação pessoal, visando preencher lacunas em ambas as áreas. Além disso, outra contribuição reside na investigação da reputação pessoal como construto multidimensional. As pesquisas que investigam as dimensões individuais do construto são praticamente nulas, apesar dos chamados realizados por diversos autores (Zinko et al., 2016).

A maior parte das pesquisas sobre os temas tratados aqui são realizadas em grandes empresas privadas (e.g. Cullen et al., 2018) e instituições universitárias (e.g. Dahling & Whitaker, 2016). Na busca por trabalhos sobre habilidade política, não foram encontradas pesquisas realizadas no setor público. Também não foram encontrados trabalhos aplicados no contexto relacional público-privado. Assim, o estudo do construto em organizações públicas e de atividades regulatórias pode resultar em contribuições relevantes para o campo.

A realização do presente trabalho se justifica também por sua contribuição prática. Ao fim da pesquisa, gestores públicos ou da iniciativa privada serão capazes de entender como habilidade política e reputação pessoal, em conjunto, influenciam o desempenho nas relações governamentais com agências reguladoras. Assim, terão a oportunidade de utilizar as informações geradas como insumo para tomar decisões e buscar atingir melhor desempenho e tomar ações preventivas. Alguns exemplos de providências sugeridas em pesquisas anteriores residem no treinamento da habilidade política dos funcionários, por meio de *coaching* e mentoria (Cullen et al., 2018) e; na realocação de funcionários politicamente qualificados para cargos que requerem maior nível de interação social (Munyon et al., 2015). Esta pesquisa, além de servir como fonte de informação, possui implicações práticas para melhorias organizacionais no setor público e privado.

O campo das relações governamentais com agências reguladoras e pode ser melhor explorado nos estudos interorganizacionais. No ambiente de regulação, é necessário assegurar o desempenho de agentes privados em atividades relevantes para a sociedade, fazendo com que critérios globais de sustentabilidade econômica e social sejam atendidos (Campos et al., 2000).

Diversas funções devem ser exercidas para manter o bem-estar da sociedade e da economia. Nestas atividades, a forma como atores privados se relacionam com os atores públicos é, de certa forma, pouco conhecida. Além disso, pela falta de estudos encontrados na revisão, acredita-se que pouco se sabe sobre como as competências e atributos de um influenciam na percepção do outro. Esta pesquisa busca contribuir para o entendimento desta questão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho se estrutura em quatro partes. A primeira trata do surgimento e evolução do construto habilidade política e seus elementos. A segunda explora a reputação pessoal e suas dimensões individuais. A terceira parte aborda a relação da habilidade política, reputação pessoal e desempenho. A última parte explora alguns conceitos das relações governamentais com agências reguladoras e a importância desta interação para a sociedade.

2.1 Habilidade política

Os estudos sobre habilidade política são relativamente recentes na literatura, emergindo no meio acadêmico há menos de 40 anos. Há alguns anos, pesquisadores passaram a enxergar as organizações como ambientes políticos. Mintzberg (1985) propôs a ideia de que as organizações são arenas políticas e que as interações e jogos de poder seriam parte fundamental deste contexto. O exercício da influência e persuasão são frequentemente enxergados como aspectos importantes neste ambiente (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981), e dessa premissa surgiu o conceito de habilidade política.

Pfeffer (1981) foi um dos primeiros autores a utilizar o termo habilidade política. As bases do construto se formam na década de 1980, quando Mintzberg (1985) e Pfeffer (1981) investigam as relações do poder no ambiente organizacional. Nesses estudos, a habilidade política é tratada como o exercício da influência de outros indivíduos através da persuasão, manipulação e negociação.

A capacidade de obter apoio e exercer influência sobre outros podem ser facilitados por atributos ou traços pessoais de um indivíduo. Pfeffer (1992) indica seis destes: (1) energia e disposição física para lidar com árduas e longas tarefas; (2) foco nos esforços e energias na direção certa; (3) sensibilidade a outros, em relação a compreensão das pessoas, seus interesses e atitudes; (4) flexibilidade, no que diz respeito a capacidade da modificação de comportamentos e mudança de abordagem para contemplar e acomodar diferentes interesses; (5) capacidade de tolerar conflitos, entendendo que o conflito é sempre constante em contextos sociais e possuindo a habilidade para superar resistências; (6) submersão do ego e capacidade de lidar bem com pessoas, no que tange a mudança de comportamento de acordo com a

necessidade de cada situação, já que, por vezes, o ego precisa ser ofuscado em busca de um objetivo maior.

Apesar do surgimento do conceito da habilidade política nos anos 1980, só no fim da década posterior esta ideia começou a ganhar destaque. Isso ocorreu após o estudo de Ferris et al. (1999) ser apresentado, fornecendo a primeira escala para mensuração de habilidade política individual. Após este marco, a academia começa a se voltar para o estudo desse conceito, fazendo importantes avanços em sua construção (e.g. Ahearn et al., 2004).

Ferris et al. (2005, p. 127) definiram habilidade política como: a capacidade de efetivamente entender os outros no trabalho e de usar tal conhecimento para influenciar as pessoas a agir para melhorar seus objetivos pessoais e/ou organizacionais. Essa definição é a mais adotada por pesquisadores, sendo amplamente utilizada. Habilidade política também trata do conjunto de competências que combinam a capacidade de adequar o comportamento a situações, de maneira que se demonstra sincera, inspirando apoio e confiança, e influenciando o comportamento de outros (Ferris et al., 2007).

O indivíduo pode desenvolver habilidade política por meio de treinamento, orientação e socialização (Ferris et al., 2003; Pfeffer, 2010). Portanto, ela pode ser aprendida e aperfeiçoada ao longo da vida e, não raramente, pesquisas recomendam que as organizações invistam esforços no treinamento dessa competência (e.g. Bing et al., 2011). O desenvolvimento da habilidade política é encorajado por meio de diferentes práticas, como mentoria, simulações e exercícios experimentais (Cullen et al., 2018).

Quanto a essência da habilidade política, a literatura aponta alguns aspectos que são inerentes ao construto. Ferris et al. (2005) indicam o conceito é composto por quatro dimensões críticas: astúcia social, influência interpessoal, capacidade de *networking* e sinceridade aparente. A astúcia social (*social astuteness*) se refere à capacidade de interpretar com precisão o seu próprio comportamento, assim como o de outros, em diferentes contextos sociais. Diz respeito ao poder de discernimento e “*self-awareness*”. O indivíduo socialmente astuto tem percepções aguçadas acerca das ações de outros e de suas próprias, podendo se portar de forma mais adequada, de acordo com seus objetivos de influência. Estas pessoas são “sensíveis” às ações e aos comportamentos de outras pessoas (Ferris et al., 2005, 2007).

Influência interpessoal (*interpersonal influence*) corresponde a capacidade de se adaptar e calibrar adequadamente o comportamento a cada situação, a fim de obter respostas específicas de outras pessoas, e assim influenciá-las. Além disso, as tentativas de influenciar outros são vistas como aspectos genuínos e autênticos em seu comportamento, sem levantar suspeitas de motivos ocultos. Pessoas dotadas de influência interpessoal possuem certa flexibilidade e poder

de adaptação diante de interações sociais, sendo capazes de moldar seu comportamento a cada situação. As pessoas frequentemente se sentem confortáveis e confiam nestes indivíduos, já que eles se comunicam bem e criam sinergia em seus relacionamentos (Ferris et al., 2005; Pfeffer, 1992).

Habilidade de *networking* (*networking ability*) trata da capacidade de identificar e desenvolver redes de relacionamentos. Os indivíduos politicamente qualificados (isto é, com alta habilidade política) desenvolvem amizades com facilidade e constroem coalizões e alianças benéficas a eles. Eles conseguem identificar contatos importantes e construir relações com pessoas que podem lhes gerar benefícios, formando fortes alianças. Esses indivíduos estão dispostos a investir tempo e recursos na construção de relacionamentos, vistos como valiosos e necessários para seu sucesso pessoal (Ferris et al., 2005).

Por fim, a sinceridade aparente (*apparent sincerity*) refere-se ao fato dos indivíduos com alta habilidade política serem percebidos como pessoas de altos níveis de integridade, autenticidade e sinceridade, mesmo em um contexto de manipulação. O comportamento das pessoas politicamente habilidosas é frequentemente enxergado como honesto e sincero, inspirando confiança. Por isto, este é o comportamento que determina a execução efetiva da prática da influência, visto que as ações aparentam ser tomadas de forma genuína e íntegra (Ferris et al., 2005, 2007).

Apesar das particularidades de cada dimensão da habilidade política, é comum que as pesquisas empíricas ignorem esses diferentes aspectos em favor da investigação do construto composto geral (Treadway, Adams, Hanes, Perrewé, et al., 2014). Este é um indício de que pesquisadores buscam obter respostas sobre a habilidade política como um todo e não sobre seus diferentes aspectos. Embora ignorem tal distinção, os resultados frequentemente mostram alinhamento com a teoria e benefícios vinculados à habilidade política positiva (Cullen, Gerbasi, & Chrobot-Mason, 2018; Treadway, Adams, Hanes, Perrewé, et al., 2014). Todavia, especialistas no construto clamam “desesperadamente” para que pesquisas examinem as dimensões individuais da habilidade política, e como podem representar diferenciais nos resultados do trabalho (Ferris et al., 2012).

Embora a habilidade política, com seu conjunto de dimensões, possa ser treinada e desenvolvida ao longo do tempo, existem alguns traços e habilidades que servem como antecedentes dessa competência. Estes fatores podem também ser inerentes à personalidade das pessoas. Ferris et al. (2007) elaborou um modelo apresentando esses antecedentes: acuidade, controle, afabilidade, influência ativa e experiências de desenvolvimento.

A acuidade (*perceptiveness*) trata da habilidade do indivíduo de monitorar e regular seu próprio comportamento. Reflete a capacidade de automonitoramento – monitorar os próprios pensamentos e emoções - e de conscienciosidade, isto é, estar consciente deles. Diz respeito à percepção que se tem de si mesmo e do ambiente. Estas habilidades se relacionam mais fortemente as dimensões de habilidade política astúcia social e habilidade de networking. A capacidade de se monitorar e ser consciente do próprio comportamento proporciona a oportunidade de agir de maneira adequada, calibrando as ações para a formação de alianças.

Controle (*control*) se preocupa com o quanto os indivíduos percebem o controle sobre si mesmos e sobre o ambiente. *Locus* de controle envolve expectativas sobre o controle de recompensas e punições, em que indivíduos sabem que eles mesmos controlam; ou que são controladas por outros, ou por ninguém. Autoeficácia refere-se ao senso de domínio e controle sobre o ambiente. Tais antecedentes se ligam a dimensão influência interpessoal e habilidade de networking. A confiança em si mesmo, gerada pela capacidade de controle pessoal, leva o indivíduo a investir em atividades de influência.

Afabilidade (*affability*) reflete uma orientação extrovertida, amigável e interpessoalmente agradável. É representada por construtos como extroversão e afetividade positiva. Assim, representa a capacidade de ser agradável e simpático com outras pessoas, de forma aparentemente sincera. Estes dispositivos se relacionam mais intensamente com as dimensões influência interpessoal, habilidade de networking e sinceridade aparente.

A influência ativa (*active influence*) é o componente que orienta o indivíduo para a ação. O indivíduo de personalidade proativa é capaz de identificar oportunidades e tomar a iniciativa, desenvolvendo ações para influenciar pessoas e o ambiente. O estado de ação, envolvido nessa perspectiva, diz respeito a capacidade de filtrar informações relevantes, impulsos competitivos ou pensamentos, direcionando o foco para atividades que facilitam o alcance de objetivos. Essas habilidades se ligam as dimensões da habilidade política influência interpessoal e habilidade de networking.

Por último, as experiências de desenvolvimento (*development experiences*) é colocada no modelo para sinalizar o fato de que a habilidade política pode ser desenvolvida e aprimorada por experiências pessoais. Com técnicas de treinamento, como mentoria e simulações para adaptação a diferentes papéis, os indivíduos podem lapidar suas noções de percepção e comportamento de modo a influenciar o ambiente. Portanto, as experiências de desenvolvimento podem fortalecer todas as quatro dimensões da habilidade política.

O comportamento político foi enxergado por algum tempo como algo imoral por parte de alguns pesquisadores (Ferris et al., 2007). Atualmente, muitos estudiosos não o tratam dessa

forma. Um indício disso é a considerável quantidade de estudos que apontam benefícios e o lado positivo do comportamento e da habilidade política dos indivíduos nas organizações. Resultados de pesquisas empíricas frequentemente mostram benefícios vinculados à habilidade política positiva (e.g. Liu, Ferris, Xu, Weitz, & Perrewe, 2014).

Pesquisas demonstraram que indivíduos com alta habilidade política são mais aptos a obter melhor desempenho e satisfação no trabalho (Cullen et al., 2018). Isto porque aqueles enxergados como fonte de comunicação para muitos colegas recebem benefícios, já que outros funcionários dependem muito deles para obter informações (Cullen et al., 2018; Ferris et al., 2005). Também estão mais propensos a reconhecer e a aproveitar oportunidades, já que conseguem perceber informações relevantes no ambiente em que se inserem (Ferris et al., 2007; Russell et al., 2016; Wihler et al., 2017). Além disso, as pessoas politicamente qualificadas conseguem influenciar o comprometimento das equipes (Gerow et al., 2017); possuem maior resiliência e habilidade analítica (Silvester et al., 2014); e apresentam informações de maneira favorável, de modo a inspirar confiança e comprometimento (Treadway, Adams, Hanes, Perrewe, et al., 2014). Todos esses fatores podem estar diretamente ou indiretamente associados ao desempenho do indivíduo numa organização.

Revisões da literatura mostram que pesquisas vêm dando enfoque nos efeitos da habilidade política em diferentes frentes. Uma delas é sua relação com o desempenho no trabalho (Bing et al., 2011; Ferris, Treadway, Brouer, & Munyon, 2012). A revisão acadêmica mais recente, feita por Kimura (2015), também analisa os efeitos da habilidade política nesse âmbito e conclui que a investigação do campo ainda não amadureceu o suficiente. Ademais, a metanálise de Munyon et al. (2015) (n=130 estudos) demonstrou que um relevante corpo de trabalhos aponta uma relação positiva entre a habilidade política e o desempenho.

O efeito positivo da habilidade política no desempenho é abordado nas pesquisas sob vários aspectos e por meio de diferentes abordagens. Em alguns trabalhos, observa-se a presença da reputação como elemento integrante, exercendo influência significativa nas relações de habilidade política e desempenho. Entretanto, o mecanismo da reputação pessoal ainda permanece incerto nesta equação (Kimura, 2015), justificando a necessidade de maior aprofundamento nas pesquisas.

2.2 Reputação pessoal

Reputação é conceituada como a representação social de algo ou alguém, formada de um conjunto de informações e crenças construída por uma comunidade (Bromley, 1993). Neste sentido, é geralmente entendida como uma identidade que se forma a partir de percepções coletivas e individuais do público (Ferris et al., 2003). Por isto, percebe-se que um indivíduo possui controle limitado de sua própria reputação, já que é construída pela impressão de terceiros. Não se trata de um conceito autodeclarado, mas algo vislumbrado por outros indivíduos. Assim, é redundante dizer que a reputação se trata de um entendimento, de uma percepção.

Cavazza, Guidetti, & Pagliaro (2014) apontam que a reputação pode ser uma poderosa ferramenta de controle social. Assim, as pessoas se preocupam com a imagem que é formada e projetada de si mesmas para um grupo ao qual pertencem. Por isso, geralmente moderam suas atitudes e comportamentos pelo medo da exclusão social (Macaulay, 1963). Esta é uma das formas de sanções sociais mencionadas por Macaulay, sendo parte de um mecanismo de manutenção de relacionamentos. O autor destaca a efetividade destes artifícios, mostrando que seu uso é conveniente para que indivíduos e organizações cumpram compromissos. Dessa forma, por receio de sofrerem sanções, as pessoas tendem a moldar seu comportamento de modo a se adequar a cada ambiente, preocupando-se com a reputação a ser construída perante ao grupo.

A reputação já foi usada para explicar fenômenos em diferentes áreas do conhecimento, desde a biologia até a economia e ciência da computação (Mui, Halberstadt, & Mohtashemi, 2003). No ambiente organizacional a reputação pessoal influi consideravelmente em fatores como desempenho e sucesso na carreira do indivíduo (Zinko, Ferris, et al., 2012). Todavia, existem diversos tipos de reputação, além da “reputação pessoal”, relacionados a: organizações, marcas, grupos, serviços/produtos, entre outros elementos.

Não se sabe ao certo quantas noções de reputação foram estudadas em pesquisas acadêmicas até o momento. Entretanto, Mui et al. (2003) propuseram uma árvore de tipologias da reputação (Figura 1), baseando-se na literatura. Nela, o conceito é separado, primeiramente, entre reputação de grupo e individual. Isso significa que a reputação pode ser usada para descrever indivíduos ou grupos de indivíduos. A reputação individual, por sua vez, pode ser dividida em reputação direta e indireta. A direta refere-se a estimativas de reputação por um avaliador baseado em experiências diretas (observadas ou experimentadas pelo agente de

avaliação em primeira mão). A reputação indireta refere-se a estimativas de reputação baseadas em evidências de segunda mão, como aquela adquirida por meio do “boca a boca”, por exemplo. Por fim, existem diferentes formas pelas quais a reputação de alguém/algo pode ser formada e propagada. Em suma, ela pode ser derivada da: interação direta ou observação da interação entre outros; da inferência (provocada por interações anteriores com outros indivíduos que julgamos semelhantes); da reputação que um grupo carrega e se estende a seus membros e; da propagação de informações repassadas por outros (Mui et al., 2003).

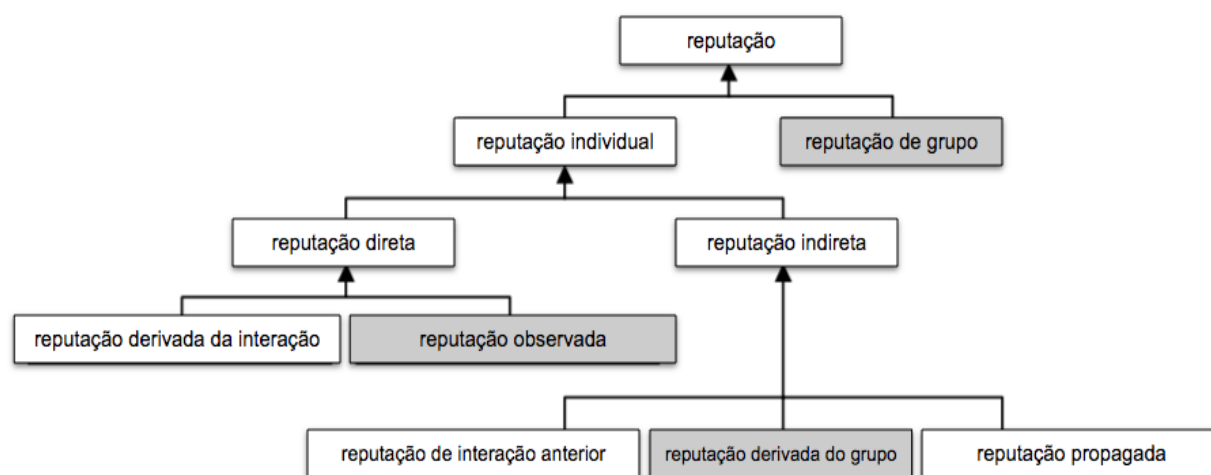


Figura 1. Tipologias da reputação

Fonte: Mui et al. (2003).

Existem diversas correntes acadêmicas acerca da reputação. Algumas delas se concentram em examinar efeitos da reputação do ponto de vista das organizações (Fischer & Reuber, 2007). Outras tratam da reputação formada e propagada pelas marcas (de Chernatony, 1999), entre outros diversos tipos e vertentes. Há ainda outras abordagens em ascensão, como a da análise de sistemas de reputação *on line* (Dellarocas, 2001), referentes a lojas virtuais. O presente trabalho concentra-se na investigação do construto específico da reputação pessoal.

Antes de prosseguir, é relevante que seja destacado o caráter multifacetado da reputação pessoal. Cada indivíduo tem, ao mesmo tempo, diversas percepções de reputação, pois elas se localizam em diferentes *stakeholders* ou grupos de interesse (Bromley, 2001). Logo, pessoas podem ter diferentes reputações em grupos diversos. A reputação que um homem ou mulher carrega na empresa em que trabalha é diferente da que possui no ambiente familiar ou entre amigos. Na verdade, mesmo dentro da mesma organização o indivíduo pode possuir reputações diversas pelos diferentes departamentos e setores da companhia (Ferris et al., 2003). Neste estudo, iremos avaliar a reputação pessoal do indivíduo no ambiente de trabalho.

Por diversas razões, as pessoas se empenham para construir uma reputação positiva, principalmente no ambiente de trabalho. Porém, como colocado por Cavazza et al. (2014), um comportamento honesto observado é apenas um pequeno passo em direção à construção de uma boa reputação, ao passo que um único comportamento desonesto público é suficiente para manchar a reputação de alguém. A construção de reputação positiva pode ser demorada, principalmente no ambiente de trabalho, porém pode ser facilmente prejudicada.

Muitas são as implicações e vantagens de se possuir reputação pessoal positiva numa organização, podendo influenciar de forma direta ou indireta o desempenho individual no trabalho. O indivíduo de reputação favorável tem mais chances de ser eficaz ao influenciar outras pessoas (Hochwarter et al., 2007; Yang et al., 2018). Isso ocorre porque aqueles que desenvolvem reputação mais favorável são vistos como mais confiáveis (Ostrom, 2003). Além disso, ao ser dotado de reputação positiva, é provável que a pessoa seja tida como mais legítima e competente por parte dos colegas (Gioia & Sims, 1983). Por isto, aqueles com reputação pessoal positiva também são mais propensos a: receber mais informações e recursos (Cavazza et al., 2014; Robert Zinko et al., 2017); obter cooperação (Tsui & Ashford, 1994); e possuir mais poder e autonomia (Robert Zinko, Gentry, Hall, & Grant, 2012).

Apesar de a maioria dos estudos considerarem a reputação pessoal como um fenômeno unidimensional, a teoria revela que o desenvolvimento da reputação pode decorrer por uma variedade de razões (Ferris et al., 2003). Especialistas no construto assumem que indivíduos podem apresentar várias reputações diferentes em uma organização (Bromley, 2001; Ferris et al., 2003; Tsui, 1984). Baseando-se nisso, Zinko et al. (2016) construíram um modelo multidimensional da reputação pessoal. Foi argumentado que a reputação de um indivíduo frente a um grupo pode ser formada por aspectos diferentes. Assim, alguém pode ter reputação positiva na empresa por ter apresentado resultados acima da média e desempenhar muito bem sua função, por exemplo. Também, um outro pode ser reconhecido na comunidade por ser muito (ou pouco) carismático. Um terceiro indivíduo pode ser distinguido no grupo por ser bastante ético e íntegro em seus relacionamentos. Portanto, a reputação pessoal envolve três diferentes dimensões: reputação de tarefa, social e de integridade (Zinko et al., 2016).

A dimensão da reputação de tarefa (*task reputation*) diz respeito à reputação pessoal formada com base nos resultados obtidos da realização de tarefas. Se um funcionário atinge mais de 100% das metas de venda durante meses, por exemplo, pode construir reputação de bom vendedor. Porém, se não atingir a meta estipulada por muito tempo, sua reputação em relação a vendas pode ser ruim. Isto dependerá da percepção do grupo sobre essa atividade.

As pessoas, por vezes, constroem reputações com base no nível de especialização de uma tarefa, com ou sem intenção de fazê-lo (Bromley, 1993). Justamente por conhecerem alguns benefícios que a reputação positiva traz consigo, algumas pessoas se empenham em seus afazeres no trabalho e tentam superar expectativas do grupo e construir uma boa reputação. Isso ocorre pelo fato de que um indivíduo pode ser reconhecido no ambiente de trabalho por sua capacidade de executar tarefas (Tsui, 1984).

A reputação social (*social reputation*) é interligada ao convívio e interações sociais com outros atores. O trabalho com outros envolve interdependência, e as pessoas dependem umas das outras para atingir seus objetivos pessoais e organizacionais (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Num contexto de interação contínua, a reputação pessoal se forma com base nas interações (ou falta delas) com outras pessoas (Zinko et al., 2016). Logo, os líderes carismáticos nem sempre são conhecidos pela capacidade de realizar uma tarefa técnica, mas sim por seus comportamentos em um nível social.

Além de serem consideradas “arenas políticas” (Mintzberg, 1985), as organizações são também “arenas sociais” (Ferris et al., 2003). Por isso, a capacidade de interação dos indivíduos exerce papel fundamental em como são enxergados pelos colegas e outros membros da organização. A imagem a ser formada do indivíduo reflete parte de sua relação e convívio com outros. A reputação de aspecto social é desenvolvida em ambientes de constante interação (Ferris et al., 2003). Neste sentido, Zinko et al. (2016) apontam alguns elementos desta dimensão, como ser bem-vindo em eventos sociais, apresentar-se como bem quisto pelos colegas e ser popular.

A reputação pessoal construída com base na integridade (*integrity reputation*) se refere ao quão íntegro (ou não) o indivíduo é percebido por outros. A integridade é um componente essencial da reputação pessoal de um líder (Robert Zinko, Gentry, et al., 2012), e é um atributo relevante em diversos contextos sociais, seja no trabalho, na família ou na comunidade religiosa.

Zinko et al. (2016) evidenciam a integridade como componente necessário para a reputação, pois permite que o público ultrapasse a percepção sobre outros comportamentos. Neste sentido, a reputação de ser bom em uma tarefa específica não sugere necessariamente que um indivíduo possa realizar bem outras tarefas. Porém, a reputação de ser uma pessoa íntegra informa o público sobre os processos de tomada de decisão do indivíduo em quaisquer situações.

Deve-se notar que a mensuração da reputação como composto unidimensional pode ser válida, porém a análise de suas diferentes facetas pode trazer maior entendimento do construto.

Estudos que utilizam a abordagem convencional da reputação pessoal não fazem distinção sobre o indivíduo que apresenta elevada reputação por ser “popular” ou por ser considerado um “especialista” em sua área de atuação profissional. Tampouco, não o fazem por sua honestidade ou caráter diferenciados. Não por acaso, estudiosos clamam por pesquisas que utilizem percepções de diversos constituintes da reputação pessoal (Laird et al., 2013). Basicamente, medir reputação baseada simplesmente em uma única dimensão é limitar não apenas a aplicação prática do construto, mas também o avanço da corrente teórica da reputação pessoal (Zinko et al., 2016). Por este motivo, o presente trabalho busca explorar quais dimensões da reputação pessoal efetivamente se relacionam com habilidade política e com o desempenho no contexto interorganizacional.

Dado os efeitos da reputação pessoal por meio de suas diferentes dimensões, acredita-se que a reputação de tarefa, social e de integridade podem estar associadas ao desempenho do indivíduo nas relações governamentais com agências reguladoras. A investigação desta relação pode acarretar em contribuições teóricas relevantes para o avanço desta corrente de pesquisa.

2.3 Desempenho, habilidade política e reputação

Pesquisas indicam que habilidade política serve como antecedente chave para reputação pessoal (Ferris et al., 2003; Robert Zinko & Rubin, 2015). Indivíduos politicamente qualificados têm alta habilidade para desenvolver redes de relacionamento. Eles possuem capacidade de interpretar comportamentos alheios com precisão e adaptar suas atitudes para influenciar outras pessoas. Além disso, suas ações são percebidas como sinceras, sendo os indivíduos enxergados como autênticos, mesmo em contextos de manipulação. Consequentemente, esses indivíduos inspiram maior confiança e transmitem sinais que conduzem a uma imagem favorável aos outros, resultando em avaliações de reputação pessoal mais altas (Ferris et al., 2007).

Em suma, pessoas com alto nível de habilidade política combinam uma compreensão aguçada de situações sociais com a capacidade de ajustar seu comportamento para atender às necessidades de mudança. A observação destas ações inspira confiança e confiabilidade, e permite a influência e controle sobre os outros. (Liu et al., 2007). A apreciação destes processos conduz a altas avaliações de reputação pessoal por parte do público. Além da observação direta influenciar a reputação, há outro fator que contribui para isso. A habilidade política vai permitir

que os indivíduos comuniquem seu sucesso de forma sincera e efetiva, melhorando, assim, sua imagem e reputação (Russell et al., 2016). Isso implica dizer que a habilidade política molda a forma como outras pessoas percebem e avaliam a reputação de um indivíduo (Munyon et al., 2015).

Com base nisto, acredita-se que (1) a alta habilidade de desenvolver relacionamentos pode projetar a imagem de alguém que é popular e bem querido, favorecendo a reputação social perante um grupo; (2) que a capacidade de adaptar suas atitudes e influenciar pessoas pode corroborar a ideia de indivíduo competente e eficaz, incrementando a reputação de tarefa do indivíduo; (3) e que a demonstração de sinceridade e autenticidade das ações pode conduzir ao conceito de pessoa honesta, melhorando a reputação de integridade perante o público. Ou seja, a habilidade política pode predizer positivamente a reputação de tarefa, social ou de integridade do indivíduo.

Além disso, é possível observar a reputação pessoal exercendo papel relevante na relação entre habilidade política e desempenho. Laird et al. (2013) concluíram que a habilidade política proporciona aos funcionários a capacidade de destacar seu desempenho de maneira favorável. Isso leva a formação de percepções positivas da reputação pessoal. Os resultados do estudo mostram que o desempenho no trabalho foi positivamente associado à reputação pessoal de funcionários politicamente qualificados, mas não a indivíduos com pouca habilidade política. Esses achados indicam a existência de função relevante da reputação pessoal na relação entre habilidade política e desempenho.

Paralelamente, foram encontradas evidências de que a reputação exerce papel mediador entre habilidade política e desempenho. Liu et al. (2007) detectaram em uma série de quatro estudos que a relação habilidade política/desempenho no trabalho foi totalmente mediada pela reputação pessoal. As medidas de reputação utilizadas nesta pesquisa parecem ser adequadas, porém a tratam como conceito unidimensional. No entanto, um construto de reputação multidimensional pode apresentar antecedentes e consequências diferenciais (Liu et al., 2007).

Por fim, indivíduos politicamente qualificados tendem a possuir imagem favorável, podendo ocasionar reputação pessoal elevada. Logo, pessoas com alta habilidade política têm maiores chances de gozarem dos benefícios de uma reputação favorável no trabalho. Ao mesmo tempo, possuir reputação positiva em um grupo aumenta as chances de se atingir melhor desempenho e criar impressões favoráveis que levam a melhores avaliações de desempenho (Blickle et al., 2011). Liu et al. (2007) apontaram que a reputação pessoal exerce papel mediador entre habilidade política e desempenho no trabalho. No entanto, a reputação pode ser proveniente de características de tarefa, sociais e de integridade (Zinko et al., 2016), e a

literatura ainda não apresentou quais dessas dimensões exerce influência significativa na relação entre habilidade política e desempenho. Utilizando esta abordagem, esta pesquisa visa contribuir tanto para a literatura de habilidade política quanto para de reputação pessoal.

A síntese da fundamentação teórica proposta nesta pesquisa está ilustrada na Figura 2. São exploradas relações de causalidade entre habilidade política e desempenho; habilidade política e reputação pessoal; reputação pessoal e desempenho; e o papel da reputação pessoal na relação habilidade política/desempenho.



Figura 2. Síntese da fundamentação teórica

O trabalho explora quais elementos da habilidade política se relacionam com os três tipos de reputação pessoal. Além disso, investiga a importância destes constructos para o desempenho nas relações governamentais com agências reguladoras. A presença da reputação pessoal nessas relações já havia sido indicada na teoria de Ferris et al. (2007), sobre o funcionamento da habilidade política nas organizações. Entretanto, o construto da reputação associada a habilidade política foi poucas vezes investigado na literatura (p.ex. Laird et al., 2013; Liu et al., 2007). Ademais, a relação entre habilidade política e as dimensões individuais da reputação pessoal (de tarefa, social e de integridade) ainda não foi explorada. Este estudo busca preencher estas lacunas e avançar para o entendimento destes fenômenos.

Procura-se dar mais um passo em direção ao entendimento das organizações como campos políticos e como o relacionamento interpessoal afeta o desempenho individual. A pesquisa também busca a retomada do conceito de reputação explorada de forma multidimensional. Poucos avanços foram feitos em relação a isto desde a distinção proposta por Zinko et al. (2016) entre reputação de tarefa, social e de integridade. Embora o construto se apresente como multifacetado (Bromley, 2001; Ferris et al., 2003), pesquisadores ainda não examinaram em profundidade as dimensões individuais da reputação.

Espera-se que a investigação destes conceitos contribua de forma relevante para o entendimento tanto da habilidade política quanto da reputação nas organizações e nas relações de interação público-privada.

2.4 Agências reguladoras e interação público-privada

A relação entre Estado e sociedade civil é amplamente debatida no contexto acadêmico, sobretudo no campo da ciência política. Muito se discute sobre o papel do Governo perante a sociedade, e parece haver consenso de que uma atribuição fundamental é a proteção dos interesses da população. É função básica do Estado proteger o interesse dos menos organizados contra efeitos da ética utilitarista pela qual a indústria e os mercados se orientam (Pimenta, 1998). De frente das diferenças de poder econômico e institucional que as corporações possuem, indivíduos isolados e pouco organizados se tornam reféns das imposições e demandas das indústrias.

Gibson et al. (2005) argumenta que diferenças de poder existem quando indivíduos ou grupos estão melhor posicionados do que outros para influenciar os resultados de definição de prioridades. Por isso, se os interesses de alguns indivíduos ou grupos (como uma indústria, por exemplo) puderem dominar o contexto no qual as decisões de estabelecimento de prioridades são tomadas, os resultados da definição destas questões podem ser injustos. A posição e acesso favorável de alguns atores do mercado e indústrias é algo presente e reconhecido em regimes democráticos. Portanto, existe também a possível dominância sobre decisões que nem sempre refletem os interesses da sociedade. Neste contexto, surge a necessidade de regulação de mercados, visando o bem-estar social e a proteção dos interesses da sociedade civil.

Por regulação entende-se uma série de serviços que tem por objetivo assegurar que o desempenho por agentes privados de atividades julgadas relevantes para a sociedade atenda a critérios globais de sustentabilidade econômica e social (Campos et al., 2000). Trata-se de uma gama de funções exercidas para manter o bem-estar da sociedade e da economia, normalmente articuladas pelo próprio poder público.

A regulação busca impedir que atores econômicos se orientem exclusivamente para sua sustentabilidade financeira, como seria natural a agentes privados atuando livremente no mercado (Carrol, 1993). Como empresas privadas possuem o lucro financeiro como objetivo importante, medidas não sustentáveis (ou até mesmo não éticas) podem ser tomadas em prol

desta finalidade. Desta problemática, surgem instituições protetoras dos interesses sociais, como as agências reguladoras.

As agências reguladoras, em geral, atuam sob a chancela do Estado. São organizações que promovem a manutenção dos interesses sociais frente a instituições privadas e públicas. De forma geral, são criadas e financiadas para assegurar um conjunto de objetivos diversos. Na esfera ambiental, por exemplo, não apenas devem proteger o meio ambiente, mas também encontrar formas de fazer isso de maneira eficiente e justa, de formas que sejam política, econômica e socialmente aceitáveis (Lange & Gouldson, 2010). As agências podem atuar em mercados privados, antes monopolizados pelo Estado, bem como em áreas de amplo interesse social, como a vigilância sanitária e saúde suplementar (Campos et al., 2000). No Brasil, por exemplo, existem duas agências reguladoras nacionais responsáveis pela regulação destes setores: Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) e ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar). Em paralelo à atuação das agências de nível federal, há ainda aquelas responsáveis pela regulação de diferentes estados ou municípios, de atuação limitada a estes territórios.

No importante papel de mantenedor dos interesses sociais, as organizações reguladoras precisam satisfazer as demandas de diferentes grupos, incluindo os órgãos que lhes dão seu mandato legal e recursos financeiros, as indústrias que regulam e os demais atores que possuem interesse em seus impactos (Lange & Gouldson, 2010). É neste cenário que surgem conflitos de interesse e disputas pelo poder neste ambiente. Em meio a isso, Campos et al. (2000) afirmam que as agências governamentais seriam “arenas políticas”, onde atores competem e tentam impor suas visões particulares sobre a ação reguladora. Logo, segundo os autores, a qualidade da regulação estaria ligada aos fluxos de informação no interior das agências.

No nível micro, estas arenas são compostas por funcionários representantes do Estado, da indústria e de outros grupos sociais. Estes agentes interagem entre si, criando e modificando as regras que se colocarão sobre o mercado e a sociedade. Dada a magnitude dos efeitos permeados por esse relacionamento, é pertinente que se entenda o funcionamento das relações público-privadas. Isto é ainda mais relevante no contexto de atividades regulatórias, onde qualquer julgamento relacionado a serviços de infraestrutura, como energia, telecomunicações ou água, pode gerar impacto em toda a sociedade, em termos sociais e econômicos (Marques & Pinto, 2018).

A dinâmica das relações entre atores representantes da esfera pública e privada possuem relevância para a sociedade. Nestas interações, são formadas as normalizações que podem causar impacto sobre a vida da população. Essas relações e interações são embebidas por

elementos como habilidade política e reputação pessoal. Como elucidado anteriormente, ambos os elementos podem estar associados ao desempenho individual e, conseqüentemente, na forma como a regulação público-privada é criada e cumprida. Afinal, apesar de representar Estado e empresa privada, a relação tratada entre as partes é composta por indivíduos, cada um sujeito a influência destes elementos.

3. MÉTODO

Esta seção descreve o método utilizado para a realização da pesquisa. Será dividida em três partes. A primeira trata da caracterização da pesquisa, contendo a descrição da amostra, instrumentos de coleta de dados, procedimentos utilizados, e pré-teste. A segunda parte aborda alguns procedimentos de análise realizados neste trabalho: Análise Fatorial Exploratória e Regressão linear múltipla. A terceira parte é destinada a exclusivamente ao detalhamento e passo a passo da utilização do método de Análise Comparativa Qualitativa (QCA).

3.1 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa pode ser caracterizada como estudo de campo descritivo, de abordagem qualitativa. Descritivo porque será estruturado e construído para medir e descrever fenômenos abordados na questão de pesquisa, a partir da compreensão do referencial teórico elaborado (Gil, 2010; Hair Jr. et al., 2007). O método descritivo foi adotado por ser adequado para representar as características de um fenômeno e apurar relações entre variáveis (Gil, 2010).

A pesquisa terá recorte tipo transversal, uma vez que a coleta de dados será realizada em um único momento, gerando a descrição das variáveis estudadas neste período específico (Creswell, 2013; Hair Jr et al., 2007). O recorte transversal pode ser equivalente a uma “fotografia” do fenômeno abordado em um momento específico (Jung, 2011). Assim, a mensuração da habilidade política, reputação pessoal de tarefa, social e de integridade e desempenho individual estará atrelada ao momento específico em que a coleta de dados será realizada.

Este estudo utiliza como principal fonte de análise a QCA (*Qualitative Comparative Analysis*), método qualitativo que apresenta também propriedades quantitativas. Isto porque sua principal finalidade é a investigação por meio de coleta de dados numéricos sobre a amostra de uma população. Os dados serão coletados, medidos e, posteriormente, analisados por procedimentos estatísticos, capazes de auxiliar a investigação das relações entre as variáveis abordadas.

3.1.1 População e amostra

Na área das ciências sociais, a escolha de determinado objeto pode ser uma instituição, empresa, produto/programa, indivíduo ou um grupo (Vergara, 2005). A presente pesquisa foi realizada com a colaboração de funcionários de quatro agências reguladoras nacionais. São elas: ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil); ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica); ANTAQ (Agência Nacional de Transportes Aquaviários) e; ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres).

A escolha específica de agências reguladoras como objeto de pesquisa se deve ao fato de haver evidentes relações de interação público-privada entre os atores da agência (governamental) e das empresas reguladas. Estas interações proporcionam contextos de troca social e formação das chamadas “arenas políticas” em âmbito interorganizacional. Neste contexto, a habilidade política, reputação pessoal e desempenho de funcionários de companhias reguladas serão mensuradas por meio das respostas de indivíduos das agências.

A ANAC é a agência responsável por conceder a exploração do serviço aéreo e efetuar fiscalização, de acordo com o Art. 2º e o inciso XIV do Art. 8º, da Lei n. 11.182:

Art. 2º Compete à União, por intermédio da ANAC e nos termos das políticas estabelecidas pelos Poderes Executivo e Legislativo, regular e fiscalizar as atividades de aviação civil e de infraestrutura aeronáutica e aeroportuária.

Art. 8º Cabe à ANAC adotar as medidas necessárias para o atendimento do interesse público e para o desenvolvimento e fomento da aviação civil, da infraestrutura aeronáutica e aeroportuária do País, atuando com independência, legalidade, impessoalidade e publicidade, competindo-lhe: [...]XIV – conceder, permitir ou autorizar a exploração de serviços aéreos[...] (BRASIL, 2005, p. 1-2).

Os colaboradores da ANAC escolhidos para fazer parte da amostra do estudo foram indicados pela Superintendência de Gestão de Pessoas. São funcionários do quadro efetivo da agência que, necessariamente, estão em constante contato com trabalhadores de empresas reguladas do setor aéreo. Eles atuam nas superintendências de Regulação Econômica de Aeroportos (SRA) e na de Acompanhamento de Serviços Aéreos (SAS).

De acordo com o Regimento Interno da ANAC, algumas das atribuições da Superintendência de Regulação Econômica de Aeroportos (SRA) são: (1) Emitir, no que tange suas competências, parecer sobre proposta de edição de normas ou procedimentos; (2) Cumprir e fazer cumprir, na fiscalização da exploração da infraestrutura aeroportuária, as obrigações do poder outorgante e dos detentores de outorga; (3) Monitorar a prestação dos serviços de

infraestrutura aeroportuária; (4) Fixar, revisar e reajustar os valores dos tetos das tarifas aeroportuárias e de preços específicos relativos à prestação de serviços de infraestrutura aeroportuária e dos que lhe são conexos; (5) Elaborar modelos regulatórios para a delegação à iniciativa privada de infraestrutura aeroportuária e; (6) Aplicar as penalidades de advertência e multa previstas no âmbito da exploração de infraestrutura aeroportuária, bem como propor a Diretoria a aplicação das demais penalidades.

Ainda segundo Regimento Interno, a Superintendência de Acompanhamento de Serviços Aéreos (SAS) tem como algumas de suas atribuições: (1) Fiscalizar a prestação de serviços aéreos públicos; (2) Comunicar aos órgãos e entidades do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência fato que configure ou possa configurar infração contra a ordem econômica; (3) Elencar e acompanhar indicadores sobre as condições do mercado de serviços aéreos públicos e satisfação dos usuários e divulgar os correspondentes estudos e; (4) Promover a proteção e defesa coletiva dos direitos dos usuários dos serviços de transporte aéreo público.

Segundo o Anuário do Transporte Aéreo de 2018, disponível no site institucional da ANAC, a receita de Serviços Aéreos Públicos no ano de 2018 foi de mais de 43 bilhões de reais. Esta receita fora distribuída por 9 linhas aéreas com atuação no Brasil. Estes fatores demonstram elevado grau de concentração da indústria da aviação no Brasil. A figura 3 mostra a evolução da receita de serviços aéreos nos últimos anos.

Ano	Receita (bilhões)	
2018	R\$	43.160.092
2017	R\$	37.778.843
2016	R\$	35.465.242
2015	R\$	35.232.615
2014	R\$	32.658.429
2013	R\$	30.996.403
2012	R\$	26.538.498
2011	R\$	24.352.187
2010	R\$	20.955.011
2009	R\$	16.523.791

Figura 3. Evolução da receita de Serviços Aéreos Públicos

Fonte: ANTT (2019)

A ANEEL é a agência responsável por regular e fiscalizar a produção, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, em conformidade com as diretrizes e as políticas do governo federal. Sua missão é proporcionar condições favoráveis para que o

mercado de energia elétrica se desenvolva com equilíbrio entre os agentes e em benefício da sociedade.

Dentre as competências previstas no Art. 3º da Lei nº 9.427/96, a agência tem como finalidade: (1) Fazer a gestão dos contratos de concessão ou de permissão de serviços públicos de energia elétrica e fiscalizar, diretamente ou mediante convênios com órgãos estaduais, as concessões, as permissões e a prestação dos serviços de energia elétrica; (2) Estabelecer as tarifas para o suprimento de energia elétrica realizado às concessionárias e permissionárias de distribuição; (3) Aprovar as regras e os procedimentos de comercialização no ambiente livre e regulado e; (4) Regular o serviço concedido, permitido e autorizado e fiscalizar permanentemente sua prestação.

Os funcionários que participaram da pesquisa foram indicados pela Superintendência de Recursos Humanos (SRH) da ANEEL. São pessoas que interagem de modo frequente com os colaboradores das empresas reguladas pela agência. Fazem parte da Superintendência de Regulação dos Serviços de Distribuição (SRD) e da Superintendência de Regulação dos Serviços de Transmissão (SRT).

Segundo o Relatório de Consumo e Receita de Distribuição, disponível no site institucional da ANEEL, o setor elétrico obteve em 2018 mais de 148,5 bilhões de reais de receita com fornecimento de energia elétrica. Este resultado fora obtido por um conjunto de 108 empresas que atuam no país, todas reguladas pela agência. A figura 4 aponta as 10 companhias com maior geração de receita no ano proveniente de suprimento de energia.

Agente	Soma de Receita Fornecimento EE
ELETROPAULO - ELETROPAULO METROPOLITANA ELETRICIDADE DE SÃO PAULO S.A.	R\$14.393.292.319,09
CEMIG-D - CEMIG DISTRIBUIÇÃO S.A	R\$12.369.452.273,00
LIGHT - LIGHT SERVIÇOS DE ELETRICIDADE S A	R\$10.019.465.134,04
CPFL-PAULISTA - COMPANHIA PAULISTA DE FORÇA E LUZ	R\$9.069.022.280,52
COPEL-DIS - COPEL DISTRIBUIÇÃO S.A.	R\$8.780.747.968,22
COELBA - COMPANHIA DE ELETRICIDADE DO ESTADO DA BAHIA	R\$7.140.169.199,66
CELESC-DIS - CELESC DISTRIBUIÇÃO S.A	R\$6.582.467.148,42
ELEKTRO - ELEKTRO REDES S.A.	R\$5.385.570.890,78
CELG-D - CELG DISTRIBUIÇÃO S.A.	R\$5.284.176.093,55
CELPE - COMPANHIA ENERGÉTICA DE PERNAMBUCO	R\$4.880.608.901,78

Figura 4. Top 10 empresas com maior geração de receita de fornecimento de energia.
Fonte: ANEEL (2019)

A terceira agência examinada na pesquisa foi a ANTAQ (Agência Nacional de Transportes Aquaviários). Ela é a responsável pela regulamentação, controle tarifário, estudo e desenvolvimento do transporte aquaviário no Brasil. A organização tem como papel proporcionar mais segurança e economia na movimentação de pessoas e cargas pelas vias aquaviárias brasileiras.

Constituem esfera de atuação da ANTAQ: a navegação fluvial, lacustre e de travessia; a navegação de apoio marítimo, de apoio portuário, de cabotagem e de longo curso; os portos organizados e as instalações portuárias neles localizadas; os terminais de uso privado; as estações de transbordo de carga; as instalações portuárias públicas de pequeno porte e; as instalações portuárias de turismo. A agência conta com cerca de 220 Especialistas em Regulação de Serviços de Transportes Aquaviários e 130 Técnicos em Regulação de Serviços de Transportes Aquaviários. A presente pesquisa fora aplicada com colaboradores de ambas as funções.

O anuário disponível no site institucional da ANTAQ revela um dos indicadores financeiros da agência: a Receita Tarifária Média por Atracação. No ano de 2018, a soma da receita por atracação foi de pouco mais de 2,03 milhões de reais. Ela se distribui em portos de 31 cidades brasileiras, provenientes de 10.701 atracações no ano.

Por fim, a quarta e última agência analisada na pesquisa é a ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres). Ela é responsável tanto pela regulação das atividades de exploração da infraestrutura rodoviária quanto da ferroviária brasileira.

Constituem a esfera de atuação da ANTT, conforme o artigo 22 da Lei 10.233/01: (1) o transporte ferroviário de passageiros e cargas ao longo do Sistema Nacional de Viação; (2) a exploração da infraestrutura ferroviária e o arrendamento dos ativos operacionais correspondentes; (3) o transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros; (4) o transporte rodoviário de cargas; (4) a exploração da infraestrutura rodoviária federal; (5) o transporte multimodal; (6) o transporte de cargas especiais e perigosas em rodovias e ferrovias.

Segundo a mesma lei, os objetivos desta agência reguladora são: “implementar, em sua respectiva esfera de atuação, as políticas formuladas pelo CONIT e pelo Ministério dos Transportes, segundo os princípios e diretrizes estabelecidos na mencionada Lei” e; “regular ou supervisionar, em suas respectivas esfera e atribuições, as atividades de prestação de serviços e de exploração da infraestrutura de transportes, exercidas por terceiros”. Compete à ANTT a execução de concessões (ferrovias, rodovias e transporte ferroviário); permissões (transporte coletivo rodoviário e ferroviário) e; autorizações (transporte de passageiro por empresas de turismo).

Dados do setor de transporte brasileiro, publicados em de abril de 2019, mostram que somente a frente de Serviços de Transporte de Passageiros é formada por 6.317 empresas, como apresentado na Figura 5 (retirada do site institucional). Destas, são 6.224 companhias nacionais e 24 estrangeiras, dividindo-se em transporte rodoviário, semiurbano e fretamento. Com isto, constam mais de 75 mil motoristas habilitados no setor regulado pela ANTT. Ainda segundo os dados disponibilizados no site, há mais de 34 mil veículos registrados e mais de 320 mil viagens realizada no período de 12 meses. Com estes dados é possível observar a grande dispersão e baixa concentração de empresas no setor de transporte terrestre brasileiro.

Tipo de empresa	Quantidade de empresas
Estrangeira	24
Nacional	6.293
Total	6.317
Motoristas habilitados:	75.009

Figura 5. Empresas ativas na frente de Serviços de Transporte de Passageiros
Fonte: ANTT (2019)

A população a ser analisada é composta por funcionários de agências reguladoras governamentais que interagem com colaboradores de empresas reguladas na regulação do setor. Ou seja, colaboradores de agências reguladoras que estão em frequente contato com trabalhadores das empresas reguladas para fins profissionais. Apesar desta delimitação, existe dificuldade em identificar com exatidão o tamanho da população. Desta forma, a pesquisa será realizada com base na amostragem não-probabilística por conveniência, visto que irá envolver a participação de indivíduos disponíveis e que podem fornecer as informações necessárias para o estudo (Hair Jr et al., 2007).

3.1.2 Instrumento de coleta de dados

No instrumento utilizado para a coleta de dados, cada servidor das agências deveria relatar sobre um indivíduo com quem se relacione diretamente, pertencente a uma organização privada e regulada. Caso seja um funcionário da ANEEL, o respondente seria induzido a pensar em alguém que trabalhe num dos entes regulados, com quem interage de modo frequente, e responder as questões. As perguntas são relacionadas à reputação pessoal, à habilidade política e ao desempenho contextual da pessoa escolhida para ser avaliada. Após isto, o respondente forneceu seus próprios dados demográficos, como idade, sexo e a qual organização pertence.

A primeira parte do questionário é referente à habilidade política. Foi utilizada uma adaptação da escala *Political Skill Inventory* (PSI), desenvolvida por Ferris et al. (2005). A escala fora traduzida para o português no trabalho de Melo (2017) (alfa de *Cronbach* > 0,60). Em seu trabalho, o instrumento passou pelas fases da tradução reversa (do inglês para o português), tendo sido adequado para o contexto brasileiro. Além disso, passou pelo procedimento de validação de conteúdo com especialistas e análise fatorial confirmatória. A Figura 6 mostra os itens da escala, assim como a origem conceitual de cada um deles. A confiabilidade de todos os instrumentos aplicados neste trabalho só seria aceita se o coeficiente alfa de *Cronbach* fosse igual ou superior a 0,60.

A escala de Ferris et al. (2005) foi originalmente construída para autoavaliação da habilidade política. No entanto, verificou-se que os relatos de habilidade política sobre outros se correlacionam significativamente com relatos de autoavaliação. Por isto, esta variável é frequentemente mensurada de acordo com o relato de terceiros (Blickle et al., 2011; Shaughnessy, Treadway, Breland, & Perrewé, 2016; Wei, Liu, Chen, & Wu, 2010). Desta forma, a escala foi adaptada de modo que os itens avaliem a habilidade política de um indivíduo baseada nas respostas de outros, como: “Ela entende muito bem as pessoas” e “Ela passa muito tempo no trabalho desenvolvendo conexões com os outros”. Além disso, após pré-teste realizado, algumas perguntas foram reescritas para melhor entendimento dos respondentes, preservando o significado original. Uma delas foi retirada do questionário. Estes procedimentos estão descritos na sessão 3.1.3 da pesquisa.

A instrução fornecida ao respondente foi a seguinte: “Para responder ao questionário, pense em alguém que trabalha numa **empresa regulada** por sua agência, com quem você **interage frequentemente**. Marque uma opção entre 1 e 7, levando em conta o quanto você concorda ou discorda com a afirmação”.

Item	Dimensão	Estudo
1. Ela gasta muito tempo e esforço no trabalho se relacionando com outras pessoas.	Habilidade de Networking	Ferris et al. (2005)
2. Ela é capaz de fazer com que as pessoas se sintam confortáveis e à vontade ao seu lado.	Influência Interpessoal	Ferris et al. (2007)
3. Ela é capaz de se comunicar com os outros de forma fácil e efetiva.	Influência Interpessoal	Ferris et al. (2005)
4. Para ela, é fácil desenvolver um bom relacionamento com a maioria das pessoas.	Influência Interpessoal	Pfeffer (1992)
5. Ela entende muito bem as pessoas.	Astúcia Social	Ferris et al. (2005)
6. Ela tem facilidade em construir relacionamentos com pessoas influentes no trabalho.	Habilidade de Networking	Ferris et al. (2005); Ferris et al. (2007)
7. Ela é capaz de perceber as motivações e as intenções ocultas de outros.	Astúcia Social	Pfeffer (1992)
8. Ao se comunicar com as pessoas, ela tenta ser verdadeira no que diz e faz.	Sinceridade Aparente	Ferris et al. (2005)
9. Ela tem uma grande rede de colegas no trabalho com quem pode contar.	Habilidade de Networking	Pfeffer (1992); Ferris et al. (2005)
10. No trabalho, ela tem bom relacionamento com pessoas importantes.	Habilidade de Networking	Ferris et al. (2007)
11. Ela é boa em fazer as pessoas gostarem dela.	Influência Interpessoal	Ferris et al. (2005)
12. As pessoas acreditam que ela é sincera no que diz e faz.	Sinceridade Aparente	Ferris et al. (2005); Ferris et al. (2007)
13. Ela tem interesse verdadeiro pelas pessoas.	Sinceridade Aparente	Ferris et al. (2005)
14. Ela sabe utilizar bem seus relacionamentos no trabalho.	Habilidade de Networking	Pfeffer (1992); Ferris et al. (2005)
15. Ela é habilidosa ao se apresentar aos outros.	Astúcia Social	Pfeffer (1992)
16. Ela sabe dizer ou fazer as coisas certas para influenciar os outros.	Astúcia Social	Ferris et al. (2005)
17. Ela é capaz de perceber como os outros estão se sentindo sem que eles digam	Astúcia Social	Ferris et al. (2007)

Figura 6. Itens da escala de habilidade política.

A segunda parte do instrumento trata da reputação pessoal. Os respondentes avaliaram as mesmas pessoas da sessão anterior quanto à sua reputação. Foi utilizada a escala com 12 itens criada por Zinko et al. (2016), traduzida para o português, que engloba as diferentes dimensões de reputação. Os autores reportaram alfas de *Cronbach* superiores a 0,80 para as medidas de reputação de tarefa, social e de integridade.

Para esta escala, foi realizada tradução reversa em três etapas. Primeiramente, a escala original foi traduzida do inglês para o português. Em seguida, uma tradutora e professora de línguas, nativa da língua inglesa, realizou a tradução reversa (do português para o inglês). Posteriormente, a versão original da escala foi comparada com a versão resultante da tradução

reversa. Os pesquisadores e a tradutora se reuniram, corrigiram as imprecisões e atingiram consenso em todos os itens presentes.

Foi também realizado o processo de validação teórica para a escala. O procedimento teve como objetivo a atestar o grau de correspondência entre os itens utilizados no questionário e sua definição original. Com isto, aponta-se a conformidade de cada item da escala com seu conceito na literatura, por intermédio de juízes ou especialistas da área em questão (Hair Jr et al., 2009). Essa validação foi realizada com quatro especialistas das áreas de psicologia e administração, todos com título de Doutor. Uma doutora em psicologia, professora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Organizacional (PSTO) da Universidade de Brasília (UnB); um doutor e outras duas doutoras em administração, sendo dois deles professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UnB.

Os especialistas receberam a escala de reputação pessoal, já traduzida para o português, e a definição dos três aspectos do construto (de tarefa, social e de integridade). Por conseguinte, receberam a instrução de indicar qual definição mais se relaciona a cada item da escala. Foram então instruídos a elencar, em cada item da escala, as letras: “A” para reputação social; “B” para reputação de tarefa; “C” para reputação de integridade e; “D” para nenhuma das alternativas. Foram considerados como adequados os itens que obtiveram pelo menos três respostas (de quatro juízes) em conformidade com o conceito na literatura. Ao final, os 12 itens da escala traduzida foram validados.

A Figura 7 aponta quais são os itens, a qual dimensão da reputação eles se referem e sua origem conceitual. Na aplicação, as respostas poderiam variar de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Os respondentes avaliaram o mesmo indivíduo escolhido no início do questionário.

Item	Tipo de reputação	Estudo
1- Esta pessoa é conhecida por ser uma especialista em sua área de atuação	Tarefa	Ferris et al. (2003); Politis (2005); Tsui (1984); Zinko et al. (2016)
2- Esta pessoa é frequentemente solicitada para aconselhar questões relacionadas a trabalho	Tarefa	Politis (2005)
3- As pessoas procuram este indivíduo quando enfrentam problemas técnicos no trabalho	Tarefa	Politis (2005); Zinko et al. (2016)
4- Esta pessoa entende os “caminhos” e procedimentos técnicos do trabalho	Tarefa	Zinko et al. (2016)
5. Essa pessoa quer que todos em volta se sintam “numa boa”.	Social	Ferris et al. (2003); Zinko et al. (2016)
6- As pessoas gostam que esta pessoa esteja presente em eventos sociais	Social	Lorr & Wunderlich (1986); Zinko et al. (2016);
7- Esta pessoa é bem quista pelos outros	Social	Ferris et al. (2003); Zinko et al. (2016); Lorr & Wunderlich (1986)
8- Esta pessoa é popular	Social	Lorr & Wunderlich (1986)
9- Este indivíduo é visto como uma pessoa de alta integridade	Integridade	Zinko et al. (2007); Zinko et al. (2016)
10- Esta pessoa é conhecida por ser honesta e respeitável	Integridade	Zinko et al. (2007); Zinko et al. (2012);
11. As pessoas sentem que podem confiar neste indivíduo	Integridade	Gagné & Deci (2005)
12- Esta pessoa possui caráter e moral elevada	Integridade	Gagné & Deci (2005); Zinko et al. (2012)

Figura 7. Itens da escala de reputação pessoal.

A terceira etapa do questionário diz respeito ao desempenho individual. O contexto desta pesquisa trata de relações entre funcionários de duas organizações diferentes, interagindo e trabalhando em questões como criação de normas e regulação de um setor de atuação. O desempenho individual seria, então, mais ligado ao produto das interações sociais entre agentes das organizações A e B, e menos à execução de tarefas específicas do trabalho de cada uma das partes. Por isso, a medida adotada foi a de desempenho contextual.

O desempenho contextual (*contextual performance*) não contempla o nível técnico em si, como o desempenho de tarefa (*task performance*). Sobre este último, Motowidlo & Scotter (1994) apontam que técnicas sofisticadas de análise de emprego estão disponíveis para identificar tarefas e comportamentos importantes, mas seu foco é principalmente empírico e tipicamente específico para determinados trabalhos ou famílias de empregos. Assim, a aplicação dessa medida de desempenho não se sustentaria no escopo do presente trabalho.

Já o desempenho contextual, por sua vez, está associado a interações com outros indivíduos e comportamentos que demonstram autodisciplina, persistência e disposição para se esforçar no trabalho. Envolve padrões comportamentais que sustentam o contexto psicológico

e social no qual as atividades da tarefa são realizadas. Quando os funcionários ajudam os outros a concluir uma tarefa, cooperam com seus supervisores ou sugerem maneiras de melhorar os processos organizacionais, eles estão engajados no desempenho contextual (Scotter, Cross, & Motowidlo, 2000).

O construto também captura diversos elementos de ajuda e cooperação presentes nos conceitos de Comportamento de Cidadania Organizacional (*Organizational Citizenship Behavior*) e Comportamento Organizacional Pró-social (*Prosocial Organizational Behavior*) (Motowidlo & Scotter, 1994). O desempenho contextual contribui, ainda, de forma importante para a eficácia organizacional (Borman & Motowidlo, 1993).

Para mensurar o desempenho individual, foi utilizada a escala criada por Borman & Motowidlo (1993). Este instrumento passou pelo mesmo processo de tradução reversa (em três etapas) que o anterior, da reputação pessoal. Também, os mesmos especialistas realizaram a etapa de validação de conteúdo, seguindo a metodologia proposta por Hair Jr et al. (2009). Todavia, para esse instrumento, os juízes receberam a definição de desempenho contextual e foram instruídos a apontar se cada item da escala traduzida correspondia: “A” muito bem ao construto; “B” de alguma forma ao construto ou; “C” não corresponde ao construto. Foram mantidos os itens em que pelo menos dois especialistas avaliaram como “A” (corresponde muito bem ao construto) e um como “B” (corresponde de alguma forma ao construto). Os demais itens foram descartados, totalizando um instrumento com oito questões. Originalmente, a escala possuía 16.

Neste bloco do questionário, os respondentes receberam a instrução de classificar os comportamentos do mesmo indivíduo, avaliado desde o início, em uma escala de 7 pontos. A pontuação vai de “nada provável” a “extremamente provável”. O enunciado fornecido fora: “Enquanto realiza seu trabalho, qual a probabilidade de esta pessoa ...”. E, assim, foram avaliados itens referentes ao comportamento, como: “... cooperar com os outros membros da equipe” e “... tomar a iniciativa de resolver um problema de trabalho”. A Figura 8 mostra a escala detalhada.

Enunciado e itens
“Enquanto realiza seu trabalho, qual a probabilidade de esta pessoa ...”
1- cumprir estritamente as instruções da empresa em que ela trabalha
2- cooperar com os outros membros da equipe
3- ser voluntária para tarefas adicionais
4- procurar por tarefas desafiadoras
5- oferecer-se para ajudar os outros a realizar algum trabalho
6- apoiar e encorajar um colega de trabalho com um problema
7- tomar a iniciativa de resolver um problema de trabalho
8- voluntariamente, fazer mais do que o trabalho requer para ajudar os outros ou contribuir para a eficácia da equipe ou grupo de trabalho

Figura 8. Itens da escala de desempenho contextual.

Por fim, a quarta e última parte do questionário foi composta por perguntas referentes ao próprio respondente e seus dados demográficos, como idade, sexo e tempo de serviço. Os respondentes não deveriam se identificar e também não iriam nomear a pessoa sobre quem efetuou as avaliações. Optou-se pelo anonimato tanto do respondente quanto do “alvo” de sua avaliação para preservar a quantidade de participantes e a qualidade das respostas (diminuição de viés). Por se tratar de uma amostra bastante particular (servidores públicos com interação frequente com colaboradores de empresas privadas no ambiente regulatório) e de um tema que pode ser visto como sensível por muitos, tais providências foram tomadas.

3.1.3 Pré-teste

Para validar o questionário, foi aplicado um pré-teste. Isto foi feito a fim de se testar a confiabilidade do instrumento antes da aplicação da pesquisa. O pré-teste buscou evidenciar possíveis falhas existentes (Marconi & Lakatos, 2003). O procedimento foi realizado no dia 12/04/2019. O pré-teste deve ser aplicado em população semelhante à que se enquadra no estudo, porém não pode ser a mesma que irá ser abordada no futuro (Marconi & Lakatos, 2003). Desta forma, a aplicação ocorreu presencialmente, em uma das agências reguladoras presentes no estudo (ANAC). Os respondentes são funcionários da Agência Nacional de Aviação Civil, atuantes na unidade do Distrito Federal, em Brasília. Foi solicitado ao departamento de Gestão de Pessoas da agência a colaboração de 15 pessoas. Elas deveriam atuar na regulação direta de empresas privadas do setor, e não deveriam ser alvos da aplicação do instrumento para a coleta de dados principal.

Após a aplicação, o pesquisador conversou com os respondentes sobre a facilidade de preenchimento do questionário, entendimento das questões e dificuldades encontradas. As respostas foram anotadas e levadas em consideração para a alteração semântica de algumas questões, sem alterar seu significado. Além disso, foi possível constatar variância adequada para as questões do instrumento, exceto uma. As mudanças serão relatadas a seguir.

Na escala da habilidade política, algumas perguntas foram reescritas para melhor entendimento dos respondentes, preservando o significado original. O item 7, traduzido como “Ela é particularmente hábil em perceber as motivações e as agendas ocultas de outros” foi modificado para: “Ela é capaz de perceber as motivações e as intenções ocultas de outros”. O item 9, antes como “Ela desenvolveu uma grande rede de colegas e associados no trabalho com que pode contar quando precisa que as coisas aconteçam” foi adaptado para: “Ela tem uma grande rede de colegas no trabalho com quem pode contar”. A questão 12, traduzida como “Para ela, é importante que as pessoas acreditem que é sincera no que diz e faz” foi modificada para: “As pessoas acreditam que ela é sincera no que diz e faz”. O item 16, traduzido como “Intuitivamente, ela parece saber as coisas certas a dizer ou fazer para influenciar os outros” foi mudado para: “Ela sabe dizer ou fazer as coisas certas para influenciar os outros”. E, por último, a questão 17 “Ela presta bastante atenção nas expressões faciais das pessoas”, por falta de entendimento dos respondentes no pré-teste, foi modificada para “Ela é capaz de perceber como os outros estão se sentindo sem que eles digam”.

Uma das questões do questionário original (*Political Skill Inventory*) foi removida após aplicação do pré-teste: “Ela passa muito tempo no trabalho desenvolvendo conexões com os outros”. O motivo foi a baixa variância nas respostas (1,09), além de ser considerada repetitiva e ter recebido queixas dos respondentes.

3.2 Procedimentos de análise dos dados

Após a coleta dos dados por meio do instrumento mencionado, foram realizadas a tabulação e as análises estatísticas. A primeira delas foi a **análise descritiva** dos dados. Nesta etapa, as informações são organizadas, resumidas e apresentadas de forma visual. Como o próprio nome revela, é o tipo de análise utilizada para descrever os dados coletados. Nesta etapa, os dados amostrais são ordenados e resumidos em gráficos e tabelas, para que se possa visualizá-los de forma clara (Field, 2009). Foram apresentadas medidas estatísticas

provenientes da mensuração das variáveis da pesquisa. Dentre elas, foram fornecidas as medidas de tendência central (média e mediana das variáveis) e; de dispersão (variância e desvio padrão). As análises descritivas servem também para a verificação de pressupostos necessários para as posteriores análises inferenciais.

Posteriormente, uma **Análise Fatorial Exploratória (AFE)** foi realizada para adequar o agrupamento das variáveis do estudo. Ela é utilizada com objetivo encontrar um modo de sumarizar a informação contida em diversas variáveis originais em um conjunto menor de novas dimensões compostas ou variáveis estatísticas, com perda mínima de informação. A AFE fornece clara compreensão sobre quais variáveis podem atuar juntas e quantas variáveis podem realmente ser consideradas como tendo impacto na análise (Hair Jr et al., 2009). Com isso, foi possível validar as escalas utilizadas na pesquisa e verificar se as variáveis analisadas estão, de fato, atuando da forma proposta pela teoria. Assim, as análises estatísticas seguintes poderiam ser realizadas com o rearranjo (ou não) das variáveis mensuradas.

Também foram utilizadas técnicas de **Regressão linear múltipla**. A regressão múltipla é o método de análise apropriado quando a questão envolve uma única variável dependente métrica considerada como relacionada a duas ou mais variáveis independentes métricas. Seu objetivo é prever as mudanças na Variável Dependente (VD) como resposta a mudanças nas Variáveis Independentes (VIs) (Hair Jr et al., 2009). Desta forma, a relação entre habilidade política e reputação pessoal pôde ser verificada, explorando ainda quais das dimensões do primeiro construto carregam maior efeito sobre cada um dos tipos de reputação.

O outro método utilizado é o da Análise Comparativa Qualitativa dos dados (QCA). Em suma, a abordagem procura encontrar condições necessárias e suficientes que resultam o fenômeno da causalidade complexa a partir da Teoria de Conjuntos (Schneider & Wagemann, 2010). Os conjuntos possuem informações qualitativas sobre os casos que, por sua vez, apresentam ou não características distintas entre si. A análise destes conjuntos de dados foi realizada utilizando os princípios da álgebra booleana (Ragin, 1987, 2010), sendo detalhada nas sessões a seguir.

3.3 Análise de Regressão Múltipla

A análise de regressão é um procedimento estatístico utilizado para verificar a relação entre uma variável dependente e outras variáveis independentes. No caso da Regressão múltipla, o produto final é a geração de um modelo explicativo. Nele, ao utilizar valores conhecidos das variáveis independentes (VIs), o valor de uma única variável dependente (VD) poderá ser previsto (Hair Jr et al., 2009).

O modelo explicativo de regressão linear possui o seguinte formato:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon, \quad k = 1, 2, 3 \dots n$$

Onde k é utilizado para indexar a quantidade de variáveis; ε - é o erro associado ao ajuste do modelo; β - valor do coeficiente (peso) relacionado às VIs para a previsão do valor da VD.

Primeiramente, foi utilizado o método de regressão *stepwise*. Com esta técnica é possível investigar a importância de cada variável independente do modelo, inserindo uma a uma ou diversas em conjunto (Hair Jr et al., 2009). Depois, utilizou-se o método *Enter* (inserir), que consiste na “inserção forçada” de diversas variáveis independentes, para avaliar se juntas elas teriam o poder preditivo da variável dependente.

Assim, foram efetuadas regressões lineares múltiplas onde foram consideradas as quatro dimensões da habilidade política – astúcia social, sinceridade aparente, influência interpessoal e habilidade de networking – como variáveis independentes e; cada um dos três tipos de reputação pessoal – reputação de tarefa, social e de integridade – como variável dependente, de forma separada.

3.4 Método QCA

A Análise Comparativa Qualitativa, ou *Qualitative Comparative Analysis* (QCA), é um método relativamente recente, utilizado para analisar casos de forma comparada. Ele integra os principais pontos fortes das abordagens qualitativas, orientadas a casos, e quantitativas, orientadas a variáveis (Rihoux & Ragin, 2009). Foi implementado em 1987, por Charles Ragin, após a publicação de seu livro “*The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*”. Inicialmente, tratava-se de um método formado apenas por variáveis

binárias e com a intenção de se realizar inferências causais com base em número de casos pequeno ou médio (Ragin, 1987, 2008).

O método busca combinar alguns pontos fortes tanto de métodos qualitativos de pesquisa quanto dos quantitativos (Marx, Rihoux, & Ragin, 2014). Seu objetivo principal é entender a configuração das variáveis observadas e como, em conjunto, elas produzem ou não determinado resultado. Desta forma, a QCA compara os casos, em vez de analisar relações entre variáveis, como seria em uma abordagem puramente quantitativa (Ragin, 1987). Este tipo de análise é baseado na observação de um conjunto de relações e suas configurações, e não em correlações (Dias, 2011).

As abordagens de QCA buscam encontrar condições necessárias e suficientes que resultam o fenômeno da causalidade complexa a partir da Teoria de Conjuntos (Schneider & Wagemann, 2010). Os conjuntos possuem informações qualitativas sobre os casos, que por sua vez apresentam ou não características distintas entre si. A análise destes conjuntos de dados será realizada utilizando os princípios da álgebra booleana (Ragin, 1987, 2008).

Assim, a QCA visa identificar condições ou combinações, em forma de conjuntos, que são necessárias e suficientes para um determinado resultado (*outcome*). Ao operar com base na Teoria de Conjuntos, o método busca simplificar a análise da complexidade pelas condições necessárias e suficientes (Legewie, 2013). De forma resumida, ele nos permite reduzir a causalidade aos fatores necessários e suficientes à ocorrência de um fenômeno, podendo apontar sob quais condições um fenômeno irá ou não ocorrer (Gurgel, 2011).

Em sua análise dos primeiros 25 anos da utilização do método, Marx et al. (2014) afirmam que existem cinco diferentes propostas para o uso da QCA em um trabalho científico:

- (1) Reduzir dados e sintetizá-los por meio da tabelas-verdade ou construção de tipologias;
- (2) Verificar coerência analítica de um dado conjunto de casos em relação a condições causais, levando em conta as possíveis contradições;
- (3) Avaliar teorias atuais e executar testes teóricos;
- (4) Avaliar novas ideias ou proposições formuladas pelo pesquisador, ainda não incorporadas a teorias existentes e;
- (5) Elaborar novas teorias, já que as fórmulas mímicas resultantes do método podem evoluir para a ampliação ou refinamento de uma teoria existente.

Algumas das principais utilidades da Análise Qualitativa Comparada residem na capacidade de identificar situações onde exista causalidade complexa ou causalidade conjuntural múltipla, relações de necessidade e relações de suficiência (Rihoux & Ragin, 2009). Ademais, conceito de que conjuntos configurados com diferentes condições podem explicar o

mesmo resultado de diversas maneiras possibilita a compreensão da complexidade causal diante de um determinado contexto (Berg-Schlosser, et al., 2009).

Para tanto, a QCA se distancia das formas permanentes de causalidade, pressupondo que condições que expliquem apenas um caso podem ser tão importantes quanto as que explicam muitos casos, visto que implicam em diversidade causal (Ragin, 1987). Todavia, sabe-se que a QCA reconhece que existem regularidades causais nos fenômenos sociais (Rihoux & Ragin, 2009).

Como constatado por Ferreira et al., (2019), Ragin (1987) fora citado mais de 9.200 vezes em trabalhos acadêmicos, tornando-se um dos livros metodológicos mais citados nas ciências sociais. Este número foi apurado utilizando apenas uma base (*Google Scholar*). Desde o lançamento do livro, a QCA foi aplicada em mais de 750 estudos, em diferentes áreas acadêmicas (Marx et al., 2014).

Quanto às críticas em relação ao QCA, Marx et al. (2014) destacam-se:

- A sensibilidade de casos individuais. Como colocado por críticos da teoria, um único caso possibilita a modificação dos resultados de uma análise;
- A limitação gerada pelo uso de variáveis dicotômicas. Para a determinação do resultado dos casos, o QCA permite apenas duas opções: presente ou ausente (0 ou 1);
- A interdependência dos casos. O método considera os casos interdependentes entre si, porém, levanta-se o questionamento desta abordagem.

Em relação ao primeiro ponto observado, pesquisadores que utilizam a QCA afirmam que cada caso é, de fato, único e realmente importa para a análise. Portanto, a questão da sensibilidade não seria um problema. Já sobre o segundo ponto, defensores do método afirmam que mesmo variáveis dicotômicas possibilitam a obtenção de insights relevantes (Marx et al., 2014).

Pelas características inerentes ao presente trabalho e natureza dos objetivos formulados, acredita-se que a Análise Comparativa Qualitativa é um método adequado para o atingimento destes. Devido as consideráveis diferenças entre as agências reguladoras participantes do estudo, como concentração de empresas em cada setor regulatório, optou-se por analisar cada uma delas em separado. A separação visa trazer maior relevância para os resultados encontrados, dado que podem haver diferenças significantes no comportamento dos colaboradores conforme o setor em que se está inserido.

Este é mais um fator que corrobora para a utilização do QCA, visto que o método considera cada caso com semelhante importância e que a amostra, já não muito grande, fora

“diluída” pela separação entre agências. A seguir, serão detalhados os procedimentos de aplicação do método e as análises realizadas a partir dele.

3.4.1 Aplicação do Método

O primeiro passo para aplicar uma QCA é construir uma tabela ordenando os dados. Para o agrupamento das variáveis, foram calculadas as médias das respostas obtidas pelos questionários aplicados, considerando o resultado da Análise Fatorial Exploratória. Portanto, se a AFE aponta que as questões 1, 3 e 5 estão agrupadas no constructo “Habilidade de Networking”, por exemplo, a variável “criada” a partir destas três questões (HP_HN) é mensurada pela média destas respostas para cada respondente.

Assim, os dados de cada agência reguladora foram dispostos de forma separada. A Tabela 1 mostra a ordenação das respostas da ANAC, por exemplo. As informações acerca das demais agências constarão no Apêndice B desta pesquisa.

Caso	Agência	HP_HN	HP_IP	HP_AS	HP_SA	REP_TAR	REP_SOC	REP_INT	DESEMP
1	ANAC	6,667	6,500	5,250	5,000	6,000	6,000	3,000	5,875
2	ANAC	4,333	5,750	4,750	6,000	5,500	6,000	6,000	7,000
3	ANAC	5,667	4,500	4,250	2,000	4,500	4,000	5,500	4,500
4	ANAC	6,000	7,000	6,000	6,000	5,250	4,000	4,000	7,000
5	ANAC	3,667	3,000	3,000	3,000	4,500	2,750	3,500	5,000
6	ANAC	7,000	7,000	7,000	6,000	7,000	5,500	7,000	6,625
7	ANAC	6,000	6,000	5,000	4,667	5,500	5,250	5,250	6,875
8	ANAC	4,667	4,500	4,500	4,333	4,500	4,000	4,500	4,875
9	ANAC	6,333	5,500	5,500	4,667	3,500	5,500	4,250	4,875
10	ANAC	4,333	5,000	5,000	4,000	6,000	4,000	5,250	5,500
11	ANAC	5,667	5,500	5,000	5,667	7,000	6,750	6,750	7,000
12	ANAC	3,667	4,750	3,750	2,333	4,250	3,500	3,750	4,625
13	ANAC	5,333	5,750	5,000	5,667	5,500	5,250	6,750	6,250
14	ANAC	3,333	4,500	3,750	4,000	6,250	4,000	6,500	5,375
15	ANAC	6,000	6,250	5,500	6,667	5,750	6,500	7,000	6,250
16	ANAC	7,000	5,500	5,250	5,667	6,000	4,250	6,000	6,375
17	ANAC	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
18	ANAC	4,667	5,250	4,750	2,667	5,750	5,250	4,000	6,000
19	ANAC	6,333	4,500	5,000	6,000	5,500	5,750	7,000	6,125

Tabela 1. Dados ordenados da ANAC.

As variáveis estão denominadas da seguinte maneira: HP = Habilidade Política; REP = Reputação. Portanto, HP_HN trata da variável “Habilidade de Networking”, que compõe o construto habilidade política; HP_IP = “Influência Interpessoal”; HP_AS = “Astúcia Social” e; HP_SA = “Sinceridade Aparente”. Já na formação de reputação, tem-se REP_TAR para “Reputação de Tarefa”; REP_SOC para “Reputação Social” e; REP_INT representando a “Reputação de Integridade”. Por fim, DESEMP representa a média das respostas sobre o “Desempenho” do colaborador avaliado.

A segunda etapa consiste na calibração dos dados. É um dos passos mais importantes, já que tem como propósito a geração da mesma base de comparação para todos os elementos analisados (Ragin, 2008). A calibração trata da alocação dos valores de pertencimento ou não em relação a um determinado fator, sendo 0 = não pertencimento e 1 = total pertencimento.

Se, por exemplo, um dos elementos avaliados for “atingimento das metas de venda”, os casos observados que tiveram as metas atingidas teriam valor 1 na calibração. Já os casos em que não houve atingimento das metas de venda seriam quantificados como 0. Este é um exemplo de calibração dicotômica, aplicada com base no princípio *Crisp Set QCA* (csQCA).

Dentre as variações dos métodos de calibração na QCA, as mais utilizadas são a *Crisp Set QCA* e a *Fuzzy Set QCA* (fsQCA). A primeira ancora os elementos de forma dicotômica. Ou são ancorados como “Totalmente dentro” (há presença), ou “Totalmente fora” (não há presença). Já a fsQCA permite que, com base na teoria, os elementos sejam distribuídos entre 0 e 1. Assim, o pesquisador pode atribuir valores intermediários, como 0,8 (quase, mas não totalmente dentro) ou 0,2 (quase, mas não totalmente fora) (Ragin, 2008).

As variáveis observadas desta pesquisa foram calibradas utilizando o parâmetro de “**ser avaliado acima da média**” das respostas ou não. Portanto, para cada um dos casos (ou respondentes) foi calculada a **média das respostas para cada uma das sete variáveis** e feita a calibração. Se a média das respostas sobre “HP_HN” foi de 5,3 (na escala tipo likert de 7 pontos aplicada), os casos avaliados acima deste valor foram calibrados como **1 (presente = avaliação acima da média)**. Os casos com pontuações menores que esse valor foram calibrados como **0 (ausente = avaliação não foi acima da média)**. Este cálculo foi feito para todas as variáveis e todas as quatro agências reguladoras separadamente.

A calibração da variável de desempenho (“DESMP”) foi feita de forma diferente. Com base nos objetivos da pesquisa, a procurou-se observar e analisar como os funcionários das agências avaliam o desempenho dos entes regulados. Para isso, a opção feita foi por separar em “alta avaliação de desempenho” e “baixa avaliação de desempenho”, ao invés de utilizar a média desta variável, para se ter maior distinção entre os casos. Para isso, os casos foram

ordenados de forma crescente quanto as respostas sobre desempenho. A seguir, foram separados em quatro quartis. Para determinar como avaliações “altas” ou “baixas”, os quartis intermediários foram ocultados e somente foram utilizados os casos com as menores e as maiores avaliações de desempenho. Assim, os valores do primeiro quartil (menores valores de DESEMP) foram calibradas como **0 = baixa avaliação de desempenho** e os do quarto quartil (maiores valores) como **1 = alta avaliação de desempenho**.

A Figura 9 ilustra o processo de calibração da ANAC, de acordo com a valoração das médias (já retirados os quartis intermediários). Nota-se que a retirada dos quartis intermediários reduziu o número de casos a serem analisados na QCA, porém adicionou maior poder de compreensão dos fenômenos avaliados. Na tabela é possível notar que os dados acima da média, para cada variável, foram calibrados com o valor 1 e o restante como 0. E o quartil com maiores valores de desempenho (sombreado na tabela) foi calibrado também como 1, enquanto o quartil com menores fora calibrado como 0. Os quadros que mostram o processo de calibração das outras agências estarão presentes no Apêndice do trabalho.

DADOS DA ANAC PRÉ CALIBRAÇÃO								
Case	HP_HN	HP_IP	HP_AS	HP_SA	REP_TAR	REP_SOC	REP_INT	DESEMP
1	5,667	4,500	4,250	2,000	4,500	4,000	5,500	4,5
2	3,667	4,750	3,750	2,333	4,250	3,500	3,750	4,625
3	6,333	5,500	5,500	4,667	3,500	5,500	4,250	4,875
4	4,667	4,500	4,500	4,333	4,500	4,000	4,500	4,875
5	6,000	6,000	5,000	4,667	5,500	5,250	5,250	6,875
6	6,000	7,000	6,000	6,000	5,250	4,000	4,000	7
7	4,333	5,750	4,750	6,000	5,500	6,000	6,000	7
8	5,667	5,500	5,000	5,667	7,000	6,750	6,750	7
9	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7
MÉDIA	5,481	5,611	5,083	4,741	5,222	5,111	5,222	-----
DADOS DA ANAC PÓS CALIBRAÇÃO								
Case	HP_HN	HP_IP	HP_AS	HP_SA	REP_TAR	REP_SOC	REP_INT	DESEMP
1	1	0	0	0	0	0	1	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0
3	1	0	1	0	0	1	0	0
4	0	0	0	0	0	0	0	0
5	1	1	0	0	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	0	0	1
7	0	1	0	1	1	1	1	1
8	1	0	0	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1	1	1

Figura 9. Calibração dos dados da ANAC.

Todo o processo de cálculo e calibração foi realizado utilizando o Excel. Posteriormente, com os dados devidamente calibrados, as informações foram imputadas num software próprio para QCAs chamado fs/QCA 3.0. De acordo com Ferreira et al. (2019), o fs/QCA foi o primeiro pacote construído para a execução da QCA. Foi desenvolvido por Charles Ragin, Sean Davey e Kriss Drass e evoluído para a versão 2.5 e 3.0.

É possível observar que, nos últimos cinco anos, diversas ferramentas foram desenvolvidas para a aplicação da Análise Comparativa Qualitativa, e que os estudos que empregam o método também evoluíram de forma semelhante. Os softwares listados no quadro acima possuem algumas diferenças. Todavia, o processo de análise segue as mesmas diretrizes. Após a imputação dos dados, é chegado o momento de se construir a tabela verdade.

3.4.2 Construção da tabela verdade

A tabela verdade é a parte central de qualquer técnica de QCA (Betarelli Junior & Freitas Ferreira, 2018). Nela, cada linha representa uma combinação/configuração de condições logicamente possíveis. Logo, como cada condição isolada pode denotar dois estados – ausência ou presença de uma condição – o número de linhas da tabela verdade é de 2^k combinações de condições (Ragin, 2008). Aqui, a letra k diz respeito ao número de condições avaliadas, e o 2 representa os dois estados possíveis – presença ou ausência. Assim, quanto maior o número de variáveis avaliadas, mais linhas terá a tabela verdade. Ao analisar 3 condições, por exemplo, a tabela verdade terá 8 linhas ($2^3 = 8$). Uma outra tabela verdade com 4 condições teria 16 ordenações diferentes, e assim por diante.

Para representar uma tabela verdade com 3 condições, Betarelli Junior & de Freitas Ferreira (2018) construíram uma figura que representa todas as possíveis configurações existentes ao analisar estes elementos. Como é possível reconhecer na Figura 10, são 8 condições possíveis para este cenário. Nela (e na linguagem dos conjuntos), o “~” representa ausência de um elemento e dois elementos juntos (e.g. ABC) representam conjunção – presença de A e B e C.

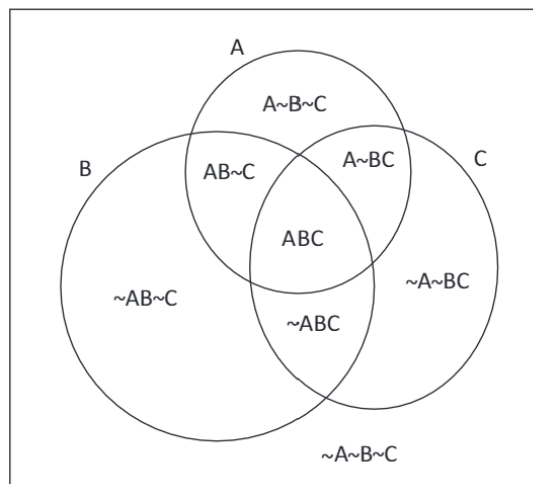


Figura 10. Diagrama de Venn com combinações de 3 condições (A, B e C).
Fonte: Betarelli Junior & de Freitas Ferreira (2018).

Portanto, estas são todas as combinações possíveis na análise de 3 condições. São elas: presença de A, de B e de C (ABC); presença de A e B e ausência de C (AB~C); presença de A e ausência de B e C (A~B~C); e assim por diante, totalizando 8 possíveis configurações. A visualização desta tabela verdade de 3 elementos pode ser representada conforme mostra a Figura 11, onde 1 representa presença e 0, ausência:

A	B	C
1	1	1
1	1	0
1	0	1
1	0	0
0	1	1
0	1	0
0	0	1
0	0	0

Figura 11. Tabela verdade para 3 elementos.

A grande contribuição da tabela verdade na QCA reside em **observar sob quais destas configurações o resultado (*outcome*) se encontra presente ou ausente**. Neste aspecto, pode haver também condições de contradição, na qual dois casos possuem a mesma distribuição, porém uma com resultado presente e outra, ausente (Rihoux & Ragin, 2009). Estes casos precisam ser relatados e esclarecidos pelo pesquisador.

Há, ainda, um fator importante a ser considerado na construção da tabela verdade. Na aplicação da QCA, nem todas as combinações lógicas possíveis poderão ocorrer. Ou seja, nem sempre há casos concretos em nossa amostra que correspondam a cada uma das configurações fornecidas pela tabela verdade. Neste caso, que é um fenômeno comum na aplicação do método, existe a condição da diversidade limitada (Ragin, 2008). Isto é, a diversidade de configurações teoricamente possíveis está sendo limitada a um número finito de casos reais (amostra). Este fenômeno não é incomum nas pesquisas com aplicação de QCA nas ciências sociais, já que nem sempre teremos todas as condições possíveis sendo representadas por casos coletados e utilizados nas pesquisas.

O último passo da construção de uma tabela verdade reside em apresentar uma nova tabela, a partir dos dados já calibrados, com a consistência e o número de casos que representam cada uma das configurações possíveis. Ou seja, apontar quantos casos compartilharam a configuração ABC, AB~C, A~BC e assim por diante. Com isso, iremos definir o valor do *outcome*/resultado. Para os casos de consistência superior a 0.8, o *outcome* assumirá valor 1 (presente), e para inferiores será 0 (ausente).

A consistência das condições é o critério máximo para validar o QCA, já que ela mensura o grau em que os casos que compartilham determinada condição convergem para o resultado (Ragin, 2008). Logo, se forem coletados dois casos com a mesma configuração (ABC) e nos dois casos houver presença do *outcome* (1), então a consistência bruta desta combinação será igual a 1. Isso significa que em 100% das vezes em que ocorreu a combinação, o resultado estava presente. Todavia, se tivéssemos uma outra combinação (AB~C) para dois casos e em um deles tivéssemos ausência e, em outro, presença do *outcome*, a consistência seria de 0.5. Ou seja, em 50% das vezes da ocorrência desta combinação, o resultado se encontra presente. Ragin (2008) define que devem ser consideradas nas análises da QCA apenas combinações de consistência bruta (*raw consistency*) superior a 0.8.

A partir da tabela verdade, existem indícios para avaliar as condições de suficiência e necessidade dos elementos e do resultado observado. Este é o ponto chave da Análise Comparativa Qualitativa. Segundo Legewie (2013), o principal objetivo da QCA reside em identificar condições ou combinações de condições necessárias e suficientes para o *outcome* ocorrer. O autor aponta que trabalhar com a Teoria de conjuntos permite simplificar a análise da complexidade pelas condições suficientes e necessárias.

A avaliação das propriedades de suficiência e necessidade trata simplesmente da análise das relações entre conjuntos. Se observados dois conjuntos hipotéticos “A” (configuração de

elementos observados) e “B” (*outcome*), pode-se investigar como se relacionam. Se sempre que A estiver presente, B também estiver presente, pode-se dizer que A é suficiente para que B ocorra. Para este caso, não pode haver um único caso em que A esteja presente e B ausente. Para ilustrar, pode-se dizer que nascer no Brasil é condição suficiente para ser brasileiro.

Além disso, se em todos os casos em que observarmos a presença de B, o conjunto A também estiver presente, pode-se afirmar que A é condição necessária para B. Ou seja, B somente pode ocorrer se, e somente se, A também estiver presente. Desta forma, por exemplo, pode-se afirmar que nascer nos Estados Unidos é condição necessária para se candidatar à presidência do país (como é previsto na lei americana).

Na Figura 12 pode-se ver o caso em que A é condição suficiente para B e outro em que A é necessário para B. Na representação da esquerda, nota-se que A é subconjunto de B. Ou seja, a presença do elemento em A é suficiente para que ele também esteja presente em B. Já do lado direito, observa-se que B é subconjunto de A, assim, para que B esteja presente, necessariamente, A também precisa estar.

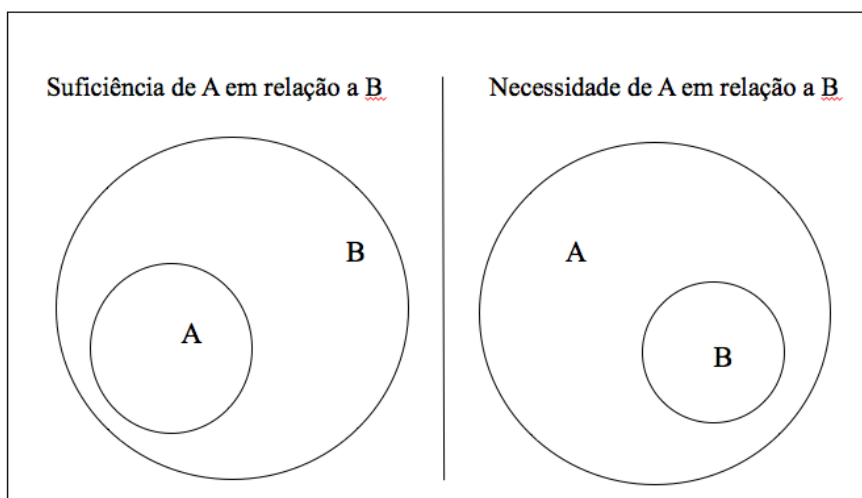


Figura 12. Relações entre conjuntos para suficiência e necessidade

Partindo do mesmo exemplo da presidência americana, observa-se que para ser o/a presidente dos EUA, necessariamente a pessoa deve ter nascido neste país. Todavia, nascer nos EUA não é condição suficiente para que o indivíduo seja presidente. Esta seria uma condição necessária, mas não suficiente. Por outro lado, se a condição A é capaz de produzir o resultado B, mas ao mesmo tempo existem outras combinações também capazes de gerar o mesmo resultado, dizemos que A é condição suficiente, mas não necessária de B. Betarelli Junior & de

Freitas Ferreira (2018) sintetizaram as relações de suficiência e necessidade com base no trabalho de Schneider e Grofman (2006), como consta na Figura 13.

Relação	Descrição
Necessária, mas não suficiente	A condição A é necessária para o resultado Y se a ocorrência de Y não é possível sem a presença de A, mas ela por si só não é suficiente para produzir Y. Ou seja, A é necessária, mas não suficiente, se existir combinações vinculadas com o resultado, que não permite a condição A produzir sozinha. $A * R + A * p = A * (R + p) \rightarrow Y$ em que também: Não A \rightarrow Não Y
Suficiente, mas não necessária	A condição A é suficiente, mas não necessária, se tal condição é capaz de produzir o resultado, mas ao mesmo tempo existem outras combinações também vinculadas com o resultado. $A + R * p \rightarrow Y$
Suficiente e necessária	Condição A é necessária e suficiente $A \rightarrow Y$ em que também: Não A \rightarrow Não Y
Nem suficiente, nem necessária	A condição A não é suficiente e nem necessária para o resultado se A produz Y somente se combinado com outras condições. $A * p + R * P + a * R \rightarrow Y$

Figura 13. Relações de suficiência e necessidade.

Fonte: Betarelli Junior & de Freitas Ferreira (2018) adaptado de Schneider e Grofman (2006)

Na álgebra booleana, o símbolo * indica **conjunção** ($A * R$ = presença de A e também presença de R). Já o elemento “+” expressa **disjunção**, ou seja, a ideia de “W” ou “Y” ocorrer (sendo possível que ocorra apenas W, apenas Y, ou ambos). A seta \rightarrow expressa que o que está antes dela é condição para o que está depois da seta ocorra.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresenta todas as análises realizadas na presente pesquisa. No primeiro tópico, têm-se a descrição da amostra, com dados demográficos sobre os participantes e análise descritiva de suas respostas. Posteriormente, os procedimentos da Análise Fatorial Exploratória e das Regressões lineares são detalhados. Por fim, as análises de QCA são mostradas, contendo um tópico para cada uma das agências do estudo e um último tópico para análises gerais sobre as quatro organizações.

4.1 Descrição da amostra

Ao fim da coleta de dados e análise prévia dos questionários, restaram um total de 82 respostas válidas, distribuídas em quatro agências reguladoras de porte nacional (Figura 14). 19 respondentes da ANAC (Agência Nacional do Aviação Civil); 11 da ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica); 19 da ANTAQ (Agência Nacional de Transportes Aquaviários) e; 33 da ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres). Deste total de respondentes, 27 (33%) são do sexo feminino e 55 (67%) masculino.

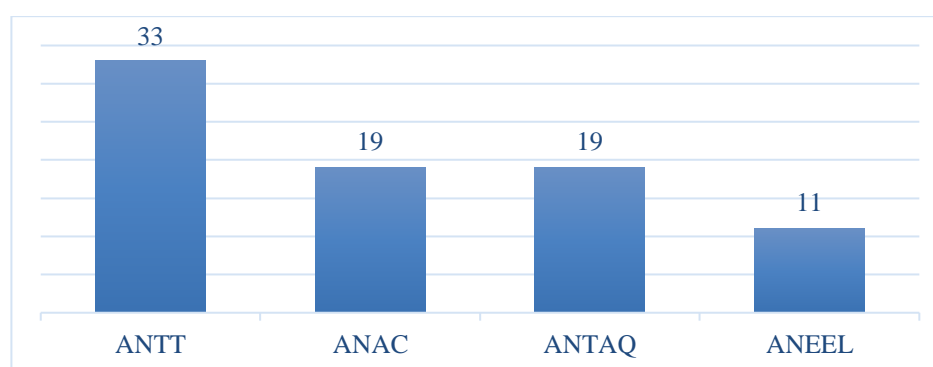


Figura 14. Distribuição da amostra por agência

Quanto ao nível de escolaridade (Figura 15), verificou-se que a maior parte (48; 58%) dos respondentes possui Pós-graduação completa; 9 respondentes (11%) Pós-graduação incompleta; 21 com ensino Superior completo (26%) e; 4 afirmaram ter outros níveis de instrução (5%). Aqui, existem indícios de que a maior parte dos profissionais envolvidos diretamente nas relações de regulação entre agência e empresas possuem nível de escolaridade

elevado. Como constatado, 95% dos participantes possuem pelo menos uma graduação de nível superior.

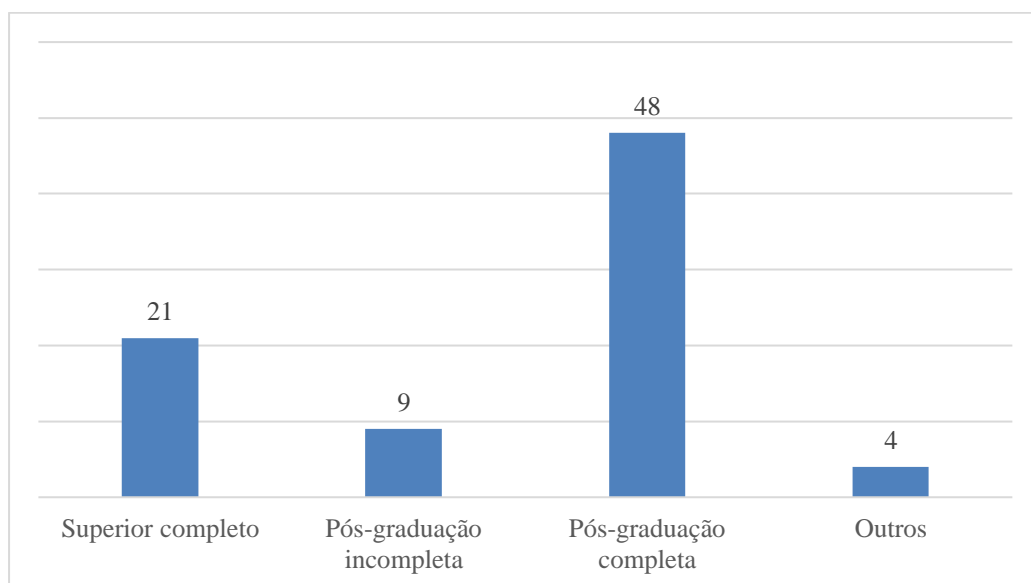


Figura 15. Distribuição da amostra por escolaridade

Quanto ao cargo dos respondentes, foi observado que 26 são especialistas em regulação (31,7%); 10 são gerentes (12,2%); 7 técnicos em regulação (8,5%); 5 coordenadores (6,1%); 10 respondentes possuem outros cargos diversos (12,2%) e; grande parte dos respondentes, 25 pessoas, preferiram não informar seu cargo (30,5%).

Em relação ao tempo de serviço dos colaboradores nas agências, foi observado que 3 deles trabalham há mais de 15 anos na organização (3,6%); 31 pessoas relataram trabalhar de 10 a 15 anos na organização (37,8%); 19 de cinco a nove anos (23,2%); 21 de dois a cinco anos (25,6%) e; 8 trabalham até 2 anos (9,8%). Assim sendo, pode-se notar que aproximadamente 65% da amostra trabalha pelo menos há 5 anos na agência reguladora em questão. Isto indica que a maior parte dos respondentes atua no setor regulatório, interagindo com diferentes empresas, há um período considerável.

A análise descritiva das respostas referentes aos 17 itens de habilidade política, 12 itens de reputação pessoal e 8 de desempenho considerou o total da amostra, a média das respostas, mediana, mínimo e máximo, desvio padrão e variância das respostas. A sumarização das respostas pode ser observada na Tabela 2:

Questão	N	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Variância
HP01	82	5,30	5,00	2	7	1,330	1,770
HP02	82	5,21	5,50	1	7	1,394	1,944
HP03	82	5,46	6,00	2	7	1,335	1,783
HP04	82	5,33	5,50	1	7	1,187	1,409
HP05	82	5,05	5,00	1	7	1,342	1,800
HP06	82	5,33	6,00	2	7	1,306	1,705
HP07	82	4,72	5,00	2	7	1,220	1,488
HP08	82	5,13	5,00	2	7	1,386	1,920
HP09	82	5,12	5,00	2	7	1,290	1,664
HP10	82	5,46	6,00	1	7	1,317	1,733
HP11	82	5,06	5,00	1	7	1,417	2,009
HP12	82	5,28	6,00	2	7	1,434	2,056
HP13	82	4,89	5,00	1	7	1,466	2,148
HP14	82	5,38	6,00	2	7	1,183	1,399
HP15	82	5,55	6,00	2	7	1,209	1,461
HP16	82	5,16	5,00	1	7	1,310	1,715
HP17	82	4,62	4,50	1	7	1,302	1,695
REP01	82	5,59	6,00	1	7	1,276	1,628
REP02	82	5,29	6,00	1	7	1,444	2,086
REP03	82	5,20	6,00	1	7	1,666	2,776
REP04	82	5,56	6,00	1	7	1,334	1,780
REP05	82	4,89	5,00	2	7	1,507	2,272
REP06	82	4,79	4,50	1	7	1,521	2,315
REP07	82	5,00	5,00	1	7	1,370	1,877
REP08	82	4,90	5,00	1	7	1,302	1,694
REP09	82	5,29	6,00	1	7	1,461	2,136
REP10	82	5,45	6,00	1	7	1,362	1,856
REP11	82	5,24	5,50	1	7	1,445	2,088
REP12	82	5,40	6,00	1	7	1,360	1,848
DES01	82	5,93	6,00	2	7	1,160	1,344
DES02	82	5,83	6,00	2	7	1,205	1,452
DES03	82	5,52	6,00	2	7	1,326	1,759
DES04	82	5,59	6,00	2	7	1,295	1,678
DES05	82	5,38	5,00	2	7	1,348	1,818
DES06	82	5,28	6,00	2	7	1,451	2,106
DES07	82	5,70	6,00	1	7	1,349	1,819
DES08	82	5,46	6,00	1	7	1,450	2,104

Tabela 2. Sumarização das respostas

As médias dos 17 itens de habilidade política variam de 4,62 a 5,55, sendo que 10 deles apresentaram mediana superior à média, apontando que boa parte dos colaboradores atribui valores elevados para a habilidade política dos regulados. Já em relação aos itens de reputação pessoal, as médias vão de 4,79 a 5,59, contendo mediana superior à média em 10 dos itens avaliados. A variância das respostas está entre 1,628 e 2,776.

No caso das questões que avaliam o desempenho dos entes regulados, as médias variam entre 5,28 e 5,93, mostrando amplitude reduzida quando comparada aos outros constructos. Apenas dois itens tiveram o valor mínimo avaliado como 1, enquanto todos tiveram a máxima de 7.

4.2 Agrupando os construtos

A fim de validar as escalas de habilidade política, reputação pessoal e desempenho, foram empregadas técnicas de análise fatorial. Estas têm como principal finalidade resumir informações contidas em diversas variáveis originais para um conjunto menor de dimensões denominadas fatores (Hair Jr et al., 2009). Em suma, o método permite validar as escalas e verificar se as variáveis analisadas estão de fato atuando da forma proposta pela teoria. Desta forma, as análises estatísticas seguintes poderiam ser realizadas com o rearranjo (ou não) das variáveis mensuradas.

Foram testadas as rotações *Varimax* e *Oblimin* para todas as escalas. Os resultados para ambas foram bastante semelhantes. O fato não gera surpresas, visto que Hair Jr et al. (2009) afirma que as tipologias de rotação, de forma geral, produzem resultados muito semelhantes. Para tanto, os resultados mostrados a seguir são provenientes da rotação *Varimax*.

Para a escala de habilidade política, a extração de fatores baseada em fatores com autovalor maior que 1 (*Varimax* com Normalização de Kaiser) apontou a existência de quatro dimensões. Das 17 variáveis, uma (HP_HN5 – “Ela tem uma grande rede de colegas no trabalho com quem pode contar”) apresentou carga fatorial de 0,365, considerada baixa para ciências sociais (Hair Jr et al., 2009). Além disso, duas variáveis apresentaram conflito com o fator em que deveriam se agrupar teoricamente: HP_AS5 – “Ela entende muito bem as pessoas” e; HP_HN1 – “Ela sabe utilizar bem seus relacionamentos no trabalho” se enquadraram nos grupos fatoriais de dimensões não correspondentes a astúcia social e habilidade de networking. As três variáveis foram eliminadas.

Após a eliminação, a análise foi processada novamente. A técnica de componentes principais apresentou coeficiente KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) de 0,851 e teste de esfericidade de Bartlett significativo ($p < 0,001$), estando sumarizados na Tabela 3. Os resultados são adequados, sendo superiores aos critérios mínimos recomendados (Field, 2009).

Medida KMO de adequação de amostragem.		,851
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	670,469
	gl	91
	Sig.	,000

Tabela 3. Teste de KMO e Barlett – habilidade política

Da mesma forma, a extração de fatores baseada em fatores com autovalor maior que 1 apontou novamente a existência de quatro fatores relacionados ao constructo de habilidade política. Todos eles apresentam carga fatorial superior a 0.5, mostrando-se aceitáveis, já que o ponto de corte, segundo autores, seria de 0,3 (Hair Jr et al., 2009). Ademais, todos os itens se mostraram em conformidade com as dimensões propostas pela teoria (Ferris et al., 2005, 2007). A análise apresentou os seguintes componentes principais:

Item	Componente			
	Influência Interpessoal	Astúcia Social	Sinceridade Aparente	Habilidade de Networking
HP_IP1	,853			
HP_IP2	,799			
HP_IP3	,720			
HP_IP4	,680			
HP_AS1		,785		
HP_AS3		,770		
HP_AS2		,758		
HP_AS4		,563		
HP_SA1			,923	
HP_SA2			,884	
HP_SA3			,604	
HP_HN2				,755
HP_HN3				,658
HP_HN4				,643

Figura 16. Matriz de componente rotativa – habilidade política

A nova denominação dos itens, observada no Figura 16, diz respeito a qual dimensão da habilidade política o item deveria corresponder, de acordo com a teoria (Ferris et al., 2005, 2007). Nota-se que a correspondência se mostrou completamente adequada após a exclusão dos itens mencionados previamente. Quatro itens foram agrupados no primeiro fator, no qual Ferris et al. (2007) denomina como “influência interpessoal”, sendo uma das quatro dimensões da habilidade política. Outros quatro itens agrupam-se na dimensão postulada por Ferris et al. como “astúcia social”. O terceiro fator contempla o que os autores chamam de “sinceridade aparente”, formado por três itens. Por último, o restante dos itens, outros três, formam a quarta dimensão do constructo chamada “habilidade de networking” (Ferris et al., 2005; 2007). Os

fatores foram, então, submetidos a análise de confiabilidade e verificação da variância explicada.

A confiabilidade interna medida pelo Alfa de Cronbach (α) indica se os itens da escala estão, de fato, medindo o mesmo constructo e o quanto refletem dele (Field, 2009). O limite aceito para o índice é, geralmente 0,7. Entretanto, aceita-se valores de até 0,6 (Hair Jr et al., 2009). (Hair Jr et al., 2007) apontam intensidade “baixa” para associações inferiores a 0,6; “moderada” para aquelas entre 0,6 e 0,7; “boa” entre 0,7 e 0,8; “muito boa” aquelas entre 0,8 e 0,9 e; “excelente” quando superior a 0,9.

O resumo das análises de confiabilidade e variância explicada da escala de habilidade política está disposto no Figura 17. Pode-se então assumir que a confiabilidade interna do instrumento é adequada, pois todos os fatores apresentam $\alpha > 0,6$ (Hair Jr et al., 2009). O fator 4 (habilidade de *networking*) apresenta intensidade “moderada” quase atingindo a classificação “boa”, enquanto os demais se classificam como “muito bons”.

Escala	Fator	Quantidade de itens	Alfa de Cronbach	Variância total explicada
Habilidade Política	Influência Interpessoal	4	0,876	74,94%
	Sinceridade Aparente	3	0,856	
	Astúcia Social	4	0,818	
	Habilidade de Networking	3	0,688	

Figura 17. Alfa de Cronbach e variância explicada da escala de habilidade política

Ao realizar uma análise de médias, pode-se notar que existem algumas diferenças entre as diversas dimensões de habilidade política. Para isto, todas as questões referentes a cada dimensão foram agrupadas e consideradas a partir da média das respostas de cada participante. Logo, os quatro itens referentes a influência interpessoal foram agrupados em apenas um conjunto, e assim sucessivamente.

Assim, a dimensão habilidade de *networking* obteve valor mínimo de 2,67, máximo de 7 e média entre os 82 respondentes de 5,37 (maior dentre todas as propriedades do constructo). Portanto, pode ser observado que ela se revelou como a dimensão de maior destaque na amostra analisada, pelo valor da média, seguida pela influência interpessoal e sinceridade aparente. Já a astúcia social obteve média de 5,01, sendo a menor delas. A Tabela 4 detalha esta relação.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Habilidade de Networking	82	2,67	7,00	5,37	1,03	1,07
Influência Interpessoal	82	1,50	7,00	5,27	1,14	1,30
Astúcia Social	82	1,75	7,00	5,01	1,01	1,03
Sinceridade Aparente	82	2,00	7,00	5,10	1,26	1,58

Tabela 4. Análise de médias - Habilidade política

Apesar da astúcia social possuir a menor das médias, a literatura apresenta esta como uma relevante dimensão do construto. Existem diversas evidências de que a AS está relacionada ao desempenho no trabalho (Kwon 2019), por exemplo. Pessoas socialmente astutas conseguem calibrar e obter vantagens em diversas situações, como na execução de tarefas (Munyon et al. 2015). Ser um “observador astuto” em um ambiente social faz com que indivíduos obtenham vantagens estratégicas, já que isto proporciona informações com as quais podem efetivamente adaptar seu comportamento a demandas situacionais diversas (Semnar Robins & Ferris, 2006).

A sinceridade aparente apresentou a segunda pior média. Pesquisas apresentam resultados controversos em relação a esta dimensão. A SA faz com que o indivíduo seja visto como alguém sincero e honesto de forma genuína (Ferris, 2005). Assim, a capacidade de gerenciar estas impressões concede a um indivíduo maiores vantagens estratégicas tanto na “sobrevivência” quanto no “sucesso” social (Suchman, 1995). Por outro lado, o estudo de Kwon (2019), realizado com 347 díades de funcionários/supervisores em departamentos do governo central na Coreia do Sul, contrapôs estes achados. Kwon mostrou que aqueles com maior IP, HN e AS alcançam classificações de desempenho mais positivas por parte do supervisor. Porém, a sinceridade aparente não apresentou a mesma importância das outras três dimensões da habilidade política.

Para a escala de reputação pessoal, os mesmos procedimentos foram realizados. Desta vez, a extração de fatores baseada em fatores com autovalor maior que 1 apontou a existência de três dimensões. A análise de CP apresentou coeficiente KMO de 0,863 e teste de esfericidade de Bartlett significativo ($p < 0,001$), sendo sumarizados na Figura 18. Os resultados são, novamente, adequados, sendo superiores aos critérios mínimos recomendados (Field, 2009).

Medida KMO de adequação de amostragem.		,863
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	882,243
	gl	66
	Sig.	,000

Figura 18. Teste de KMO e Barlett – reputação pessoal

A extração dos fatores mostrou que os itens da escala possuem carga fatorial bem acima do aceitável, todos maiores que 0,7. Também nota-se que foram agrupados conforme a teoria, dividindo-se em três dimensões, como proposto por Zinko et al. (2016), como mostra a Figura 19. Os três fatores dizem respeito a diferentes faces da reputação pessoal: reputação de integridade; reputação de tarefa e; reputação social, ambos divididos em quatro itens cada. Nenhum item foi eliminado da escala, já que satisfazem os parâmetros mencionados previamente.

Item	Componente		
	Reputação de Integridade	Reputação de Tarefa	Reputação Social
REP_INT2	0,896		
REP_INT4	0,880		
REP_INT1	0,804		
REP_INT3	0,764		
REP_TAR2		0,893	
REP_TAR1		0,879	
REP_TAR3		0,843	
REP_TAR4		0,716	
REP_SOC2			0,884
REP_SOC4			0,806
REP_SOC3			0,764
REP_SOC1			0,756

Figura 19. Matriz de componente rotativa – reputação pessoal

Quanto a confiabilidade das escalas e total da variância explicada, o instrumento mostrou-se bastante adequado. Todos os fatores apresentam intensidade “excelente”, isto é, possuem alpha de Cronbach superior a 0,9. A Figura 20 sumariza os resultados.

Escala	Fator	Itens	Alfa de Cronbach	Variância total explicada
Reputação Pessoal	Reputação de Integridade	4	0,940	81,43%
	Reputação de Tarefa	4	0,901	
	Reputação Social	4	0,901	

Figura 20. Alfa de Cronbach e variância explicada da escala de reputação pessoal

Dentre os três tipos de reputação pessoal, a reputação de tarefa se destacou por apresentar a maior média quando as respostas dos itens do questionário foram agrupadas (5,41). Ela foi seguida pela reputação de integridade e depois pela social. A Tabela 5 apresenta a análise de médias do constructo.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Reputação de Tarefa	82	1,00	7,00	5,41	1,26	1,59
Reputação Social	82	1,75	7,00	4,90	1,25	1,57
Reputação de Integridade	82	1,00	7,00	5,35	1,30	1,68

Tabela 5. Análise de médias – Reputação pessoal

A reputação social obteve a menor média entre as três. Existem características que fazem com que alguém tenha boa reputação social, como: fazer com que pessoas se sintam confortáveis; ser frequentemente envolvido em eventos sociais; ser bem querido e; ser popular (Zinko, 2016). O foco deste estudo é a relação interorganizacional entre agências reguladoras e empresas privadas. Por isto, acredita-se que existam algumas “barreiras” nas relações sociais entre as duas partes. Como as agências precisam assegurar o desempenho dos agentes privados (Campos et al., 2000), podem existir impedimentos para que suas interações fora do ambiente de trabalho sejam intensas. Assim, era esperado que a média da reputação social dos agentes privados fosse a menor dentre os três tipos.

A última escala utilizada no estudo é a de desempenho contextual, criada por Borman & Motowidlo (1993) e traduzida e adaptada pelo autor desta pesquisa. Os mesmos procedimentos das duas primeiras escalas foram utilizados. Da mesma forma, a análise de CP apresentou coeficiente KMO adequado, de 0,933, e teste de esfericidade de Bartlett significativo ($p < 0,001$).

Os oito itens da escala foram apresentaram carga superior a 0,6 e foram agrupados em apenas um fator, como era esperado com base na teoria (Figura 21). Esta dimensão única apresentou variância total explicada de 69,88% e alfa de Cronbach de 0,937, ou seja, confiabilidade “excelente”.

	Componente
Item	Desempenho contextual
DES5	0,898
DES8	0,880
DES6	0,869
DES7	0,856
DES3	0,834
DES2	0,825
DES4	0,823
DES1	0,684

Figura 21. Matriz de componente – desempenho contextual

Assim, após detalhadas as análises e procedimentos realizados, pode-se concluir que as três escalas aplicadas neste estudo foram validadas. Vale ressaltar que todas elas foram traduzidas de seu idioma original utilizando o método da tradução reversa. Também, alguns itens sofreram adaptações provenientes dos comentários realizados na validação das escalas por especialistas e do pré-teste. Estes procedimentos podem ser verificados na seção 3.3.1 - Instrumento e coleta.

4.3 Relação entre habilidade política e reputação

Para verificar as regressões lineares entre os elementos da habilidade política e cada tipo de reputação pessoal, foram realizadas regressões lineares múltiplas. Nelas, as quatro dimensões de HP foram as variáveis independentes (VIs) e cada uma da reputação pessoal, separadamente, a variável dependente (VD).

Na regressão linear em que a reputação de tarefa é colocada como variável dependente, apenas a variável astúcia social, isoladamente, mostrou significância [$p < 0,05$]. Todas as outras combinações de variáveis, pelo método *Enter* e *Stepwise*, resultaram em um modelo não significativo para $p < 0,05$. A Tabela 6 relata os resultados dos coeficientes e poder de explicação da variável. A Tabela 7 apresenta a sumarização do modelo da regressão.

VD = REP_TAR	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	
	B	Erro Padrão	Beta	Sig.
(Constante)	1,796	,580		,003
Astúcia Social	,721	,113	,579	,000

Tabela 6. Regressão Habilidade política x Reputação de tarefa

R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
				Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
,579 _a	,336	,327	1,03530	,336	40,413	1	80	,000	2,111

a. Preditores: (Constante), Astúcia Social
Variável Dependente: Reputação de tarefa

Tabela 7. Sumarização - VD Reputação de tarefa

Assim, a equação de regressão padronizada para reputação de tarefa baseada nas dimensões da habilidade política é:

$$\text{REP_TAR} = 1,796 + 0,579 * \text{HP_AS}$$

O R² deste modelo é de 0,336. Ou seja, 33,6% da variação da reputação de tarefa de um indivíduo pode ser explicada por ele. Logo, para o objeto de estudo em questão, o modelo possui poder explicativo considerável. É também relevante destacar que HP_AS foi a única dimensão com relevância perante à reputação de tarefa. Isto indica que a capacidade de interpretar com precisão o seu comportamento e o de outros, em diferentes contextos sociais, deve melhorar a percepção que outros indivíduos possuem sobre suas atividades realizadas no trabalho. Ou seja, quanto maior a astúcia social do indivíduo, melhor será sua reputação por capacidade de executar tarefas. Estas explicações corroboram com o que é proposto por Ferris et al. (2012). O autor aponta que a AS permite que os indivíduos enxerguem mudanças que podem ou devem ser feitas no ambiente com base em sua avaliação. Assim, podem criar uma meta, como causar uma impressão mais positiva sobre seu trabalho.

Ao realizar a análise de regressão múltipla com a reputação social como variável dependente, tem-se um resultado divergente. Agora, as variáveis influência interpessoal e sinceridade aparente apresentaram significância [$p < 0,05$]. As combinações com as outras dimensões da habilidade política formularam modelos não significativos. A Tabela 8 retrata os resultados e poder de explicação das variáveis. A Tabela 9 sumariza o modelo de regressão gerado.

VD = REP_SOC	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	
	B	Erro Padrão	Beta	Sig.
(Constante)	,248	,479		,605
Sinceridade Aparente	,333	,089	,335	,000
Influência Interpessoal	,560	,098	,510	,000

Tabela 8. Regressão Habilidade política x Reputação social

R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
				Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
,744 ^a	,554	,543	0,84804	,185	32,850	1	79	,000	2,251

a. Preditores: (Constante), Sinceridade Aparente, Influência Interpessoal
Variável Dependente: Reputação Social

Tabela 9. Sumarização - VD Reputação social

A equação desta regressão padronizada é a seguinte:

$$\text{REP_SOC} = 0,335 * \text{HP_SA} + 0,510 * \text{HP_IP}$$

Para o modelo, o R^2 é de 0,554. Logo, 55,4% da variação da reputação social pode ser explicada por ele. Para a este objeto de estudo, o poder explicativo do modelo é relevante. Também é possível notar que a influência interpessoal possui maior relevância na equação ($\beta = 0,510$). Pessoas com alto nível de HP_IP são capazes de moldar seu comportamento a cada situação. Além disso, os outros sentem-se confortáveis e confiam nelas, pois se comunicam bem e criam sinergia (Ferris et al., 2005; Pfeffer, 1992). Então, é compreensível que este seja o fator mais influente da equação que mostra a influência sobre a reputação social.

Por último, na análise de regressão da habilidade política para a reputação de integridade, nota-se que apenas a sinceridade aparente foi significativa [$P < 0,05$]. A Tabela 10 mostra os resultados dos coeficientes. A Tabela 11 é a sumarização do modelo.

VD = REP_INT	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta	
(Constante)	2,154	,480		,000
Sinceridade Aparente	,626	,091	,608	,000

Tabela 10. Regressão Habilidade política x Reputação de integridade

R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
				Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
,608 ^a	,370	,362	1,03483	,370	46,970	1	80	,000	2,051

a. Preditores: (Constante), Sinceridade Aparente
Variável Dependente: Reputação de Integridade

Tabela 11. Sumarização - VD Reputação de integridade

A equação da regressão padronizada da habilidade política para a reputação de integridade é:

$$\text{REP_INT} = 2,154 + 0,608 * \text{HP_SA}$$

O R^2 deste modelo é de 0,370. Logo, ele é capaz de explicar 37% da variação da reputação de integridade. Novamente, para o objeto em questão, tal poder explicativo é significativo. É possível dizer que a sinceridade aparente é componente fundamental da forma como a reputação por ser uma pessoa íntegra e honesta é projetada para outros indivíduos. Sabe-se que a SA permite que os indivíduos politicamente qualificados possam até mesclar quaisquer segundas intenções, se estiverem presentes (Ferris et al., 2012). Assim, pessoas com altos níveis de sinceridade aparente são enxergadas por outros como sinceras e honestas, mesmo quando

não estiverem sendo, gerando positiva reputação de integridade. Portanto, é possível afirmar que aqueles que conseguem aparentar sinceridade em suas ações estão mais propensos a serem enxergados pelo público como seres de alta integridade.

Além de analisar a relação entre habilidade política e reputação, foi também avaliado o modo como os dois construtos se relacionam com o desempenho, por meio de outra regressão. Aqui, as variáveis não significativas foram sendo retiradas uma a uma, executando novas regressões, de forma que restassem apenas as significantes (inteligência interpessoal, reputação social e reputação de integridade). A Tabela 12 relata os resultados dos coeficientes e poder de explicação das variáveis. Já a Tabela 13 apresenta a sumarização do modelo da regressão.

VD = DESEMP	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta	
(Constante)	1,470	0,427		0,001
Influência Interpessoal	0,246	0,098	0,254	0,014
Reputação Social	0,294	0,107	0,334	0,007
Reputação de Integridade	0,258	0,083	0,302	0,003

Tabela 12. Regressão HP e REP x DESEMP

R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
				Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
,764 ^a	,584	,568	,727	0,584	36,431	3	78	,000	1,990

a. Preditores: (Constante), Reputação Social, Reputação de Integridade, Influência Interpessoal

b. Variável Dependente: Desempenho

Tabela 13. Sumarização - VD Desempenho

Nesta regressão linear, apenas as variáveis influência interpessoal, reputação social e reputação de integridade mostraram significância em um nível de $p < 0,05$. A equação da regressão padronizada da habilidade política e reputação pessoal para o desempenho é:

$$\text{DESEMP} = 1,470 + 0,254 * \text{HP_IP} + 0,334 * \text{REP_SOC} + 0,302 * \text{REP_INT}$$

O R^2 do modelo gerado é de 0,584. Ou seja, ele é capaz de explicar 58,4% da variação do desempenho. Seu poder explicativo é expressivo, já que é capaz de prever mais de 50% dos resultados da variável. Aqui, a reputação social é a variável que possui o maior poder de influência sobre o desempenho dos colaboradores (beta = 0,291). Esse resultado contrasta, com os resultados das análises de médias realizadas na sessão anterior, onde este tipo de reputação teve a menor média entre os três tipos.

A reputação pessoal é um fenômeno construído a partir de informações e crenças (Bromley, 2003), formado a partir da percepção de um grupo (Ferris et al., 2003). Portanto, é percebida por outros. Enquanto isso, a habilidade política é um conjunto de competências do indivíduo (Ferris, 2007). A habilidade política pode ser aprimorada pelo próprio sujeito, enquanto a reputação depende da percepção de outras pessoas. Justamente por isto, buscou-se fazer uma adaptação da equação de regressão da HP e REP para o desempenho. O objetivo é fornecer, mesmo que indiretamente, uma equação para explicar o desempenho nas relações aqui estabelecidas somente com elementos que podem ser “controlados” pelo indivíduo. Para isso, foram substituídas as variáveis de REP_SOC e REP_INT pelas fórmulas encontradas nas regressões anteriores, onde essas reputações eram a VD e as habilidades políticas, as VI's.

Assim, a equação de regressão adaptada é a seguinte:

$$\text{DESEMP} = 1,470 + 0,254 * \text{HP_IP} + 0,334 * [0,335 * \text{HP_SA} + 0,510 + \text{HP_IP}] + 0,302 * [2,154 + 0,608 * \text{HP_SA}].$$

Ou seja,

$$\text{DESEMP} = 2,12 + 0,424 * \text{HP_IP} + 0,286 * \text{HP_SA}$$

É possível notar, após a substituição das reputações da equação original, um ponto significativo. Existem dois tipos de habilidade política mais relevantes para o desempenho dos atores nas relações governamentais: sinceridade aparente e influência interpessoal.

O indivíduo com elevada sinceridade aparente é capaz agir demonstrando sinceridade e honestidade (Ferris et al., 2007). Ele é enxergado como sincero até mesmo quando interpõe segundas intenções em suas atitudes (Ferris et al., 2012). Por isto, este atributo concede às pessoas vantagens estratégicas no sucesso das relações sociais (Suchman, 1995). A SA é, ainda, a subdivisão que determina a execução efetiva da prática da influência (Ferris et al., 2005, 2007). É tido como o pressuposto fundamental da habilidade política, na medida em que os indivíduos podem agir de modo que sejam vistos de maneira favorável (Kimura, 2015). Esses fatores podem explicar o motivo de esta ser uma das dimensões da habilidade política que melhor prediz o desempenho individual dos representantes de entes regulados nas relações governamentais. Pode ser que no cenário de interação público-privada, a capacidade de ter suas atitudes compreendida como sinceras e honestas seja especialmente relevante.

As pessoas com altos níveis de influência interpessoal conseguem se adaptar e calibrar suas ações e comportamentos a cada situação, para a efeitos de persuasão (Ferris et al., 2005; 2007). Esta dimensão é, de certa forma, uma competência de comunicação (Kwon, 2019). Assim sendo, a ligação entre este tipo de competência e avaliações positivas é também apoiada

na literatura prévia (e.g. Munyon et al, 2015). A influência interpessoal é, também, responsável por tornar o comportamento selecionado dos indivíduos politicamente qualificados mais eficaz (Whiler et al., 2017). Aqueles com IP positiva possuem uma forma particular de se comunicar, que interfere positivamente na qualidade de seus relacionamentos, levando-as a receberem altas classificações de desempenho (Liu et al., 2014). Estes apontamentos podem, também, mostrar por que a influência interpessoal é um dos componentes mais importantes da HP para se prever o desempenho dos atores regulados nas relações com agências reguladoras.

4.4. Análise por agência reguladora

Esta seção apresenta os resultados das Análises Comparativas Qualitativas realizadas, via software fsQCA 3.0, na presente pesquisa. Elas estão separadas por agência reguladora, distribuindo-se em quatro blocos distintos, um para cada AR.

Com o objetivo de ampliar o entendimento dos constructos analisados neste trabalho, foram realizadas análises em separado para cada um deles, além de em conjunto. Uma QCA foi aplicada envolvendo apenas as quatro dimensões da habilidade política (habilidade de *networking*, astúcia social, sinceridade aparente e influência interpessoal). Outra QCA utilizando apenas as 3 dimensões da reputação (reputação social, de tarefa e de integridade). E uma terceira com todos os elementos em conjunto. Com isto, foi possível obter *insights* relevantes sobre as variáveis.

4.4.1 Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC)

Após os procedimentos realizados antes da utilização do *software*, relatados no tópico anterior de “Aplicação do método”, o fsQCA 3.0 gera a tabela verdade. Nesta tabela já estão excluídos os casos com remanescentes lógicos (linhas da tabela verdade que não tiveram correspondência com os casos reais). Lembrando que foi aplicado o princípio recomendado por Ragin (2008), onde apenas as configurações com consistência maior que 0.8 são caracterizadas com a presença do *outcome*. Neste caso, altas avaliações de desempenho. Esta ação é realizada de forma manual, como o passo anterior à construção da tabela verdade.

Primeiramente, foi realizada a QCA com todos os elementos em conjunto (da habilidade política e reputação). A tabela verdade originada dessa disposição é retratada na Tabela 14. Nas tabelas apresentadas aqui, **cada linha corresponde a uma configuração** diferente quanto a avaliações “avaliado acima da média” = 1 (ou “não avaliado acima da média” = 0) para os elementos HP_HN, HP_IP, HP_AS, HP_SA, REP_TAR, REP_SOC e REP_INT. Além disso, o *outcome* trata da avaliação de desempenho (DESEMP). Se **DESEMP =1, existe a presença do *outcome* “alta avaliação de desempenho”**. Se for 0, há ausência de alta avaliação de desempenho.

HP_HN	HP_IP	HP_AS	HP_SA	REP_TAR	REP_SOC	REP_INT	Número de casos	DESEMP	Consistência
1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
1	1	0	0	1	1	1	1	1	1
1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
1	0	1	0	0	1	0	1	0	0
1	0	0	0	0	0	1	1	0	0

Tabela 14. ANAC – Tabela verdade HP e REP

A coluna “Número de casos” diz respeito a quantos casos apresentaram configuração igual à da linha em questão. Esta tabela verdade está bem distribuída, sendo que apenas a sexta linha apresentou mais de um caso com configuração idêntica.

Analisando a tabela verdade, pode-se ver que em todas as configurações em que o *outcome* está presente (Y=1), há também a presença da variável REP_TAR (reputação de tarefa). Assim, é possível concluir que a reputação de tarefa é um elemento bastante relevante na avaliação de desempenho dos funcionários de empresas reguladas por colaboradores da ANAC. Ainda, neste contexto, vê-se que **possuir reputação de tarefa acima da média é condição necessária para altas avaliações de desempenho**.

Além disso, nota-se que também a condição de suficiência de HP_SA. Assim, a condição de haver presença de sinceridade aparente acima da média é suficiente para que o resultado (alta avaliação de desempenho) também esteja presente. Isto porque em todos os casos em que a variável está presente, o *outcome* também está. Todavia, há um caso em que o resultado está presente, porém HP_SA não está. Isto indica que a sinceridade aparente é uma condição suficiente, porém não necessária para a ocorrência do *outcome*.

De posse da tabela verdade, o próximo passo da QCA é efetuar a minimização booleana por meio do *software*, gerando assim as equações lógicas. O fsQCA 3.0 fornece três possíveis soluções: a solução complexa, a parcimoniosa e a intermediária.

De forma resumida, a solução complexa desconsidera a existência dos remanescentes lógicos (configurações que não apresentam instância empírica nos resultados), excluindo-os do processo de minimização. A solução parcimoniosa busca solucionar o problema da diversidade limitada, considerando os remanescentes lógicos para alcançar a solução final mais simples possível no processo de minimização. Já quando são considerados apenas os remanescentes lógicos ditos *easy* (realizando suposições sobre os remanescentes a partir dos resultados empíricos), tem-se a solução intermediária (Betarelli Junior & de Freitas Ferreira, 2018). Como o próprio nome revela, a solução intermediária é o interposto entre a mais simples (parcimoniosa) e a complexa. Não existe melhor ou pior entre elas, já que todas podem ser pertinentes na avaliação das informações.

Na minimização booleana resultante desta QCA, tem-se a solução intermediária representada na Figura 22, retirada do software.

```

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 1
Assumptions:
HP_HN (present)
HP_IP (present)
HP_AS (present)
HP_SA (present)
REP_TAR (present)
REP_SOC (present)
REP_INT (present)

```

	raw coverage	unique coverage	consistency
HP_HN*HP_IP*HP_AS*HP_SA*REP_TAR	0.4	0.2	1
HP_HN*HP_IP*REP_TAR*REP_SOC*REP_INT	0.4	0.2	1
HP_HN*HP_SA*REP_TAR*REP_SOC*REP_INT	0.4	0.2	1
HP_IP*HP_SA*REP_TAR*REP_SOC*REP_INT	0.4	0.2	1

```

solution coverage: 1
solution consistency: 1

```

Figura 22. ANAC – Solução intermediária para HP e REP.

Aqui, existem quatro diferentes configurações que seriam suficientes para a ocorrência do *outcome* (alta avaliação de desempenho). Elas, unidas, resultam no produto final da QCA: a equação lógica. Neste caso, forma-se a seguinte equação como produto da solução intermediária:

EQUAÇÃO HP e REP

$$\text{DESEMP} = [\text{HP_HN} * \text{HP_IP} * \text{HP_AS} * \text{HP_SA} * \text{REP_TAR}] + [\text{HP_HN} * \text{HP_IP} * \text{REP_TAR} * \text{REP_SOC} * \text{REP_INT}] + [\text{HP_HN} * \text{HP_SA} * \text{REP_TAR} * \text{REP_SOC} * \text{REP_INT}] + [\text{HP_IP} * \text{HP_SA} * \text{REP_TAR} * \text{REP_SOC} * \text{REP_INT}]$$

$[\text{HP_HN} * \text{HP_IP} * \text{HP_AS} * \text{HP_SA} * \text{REP_TAR}]$ indica que as cinco condições devem estar todas presentes (habilidade política avaliada acima da média, influência interpessoal acima da média e assim por diante) para a presença de Y (alta avaliação de desempenho). O “+” indica que pelo menos uma das configurações em colchetes deve estar presente para haver presença do *outcome*.

“Raw coverage” representa a cobertura da suficiência em questão. Ou seja, a primeira configuração (neste caso, todas as quatro configurações) possui cobertura de 0.4. Logo, de todos os casos em que o *outcome* encontra-se presente, em 40% deles havia esta configuração presente: $\text{HP_HN} * \text{HP_IP} * \text{HP_AS} * \text{HP_SA} * \text{REP_TAR}$. No caso, não há negação (\sim), logo todos estes elementos representam presença (=1).

“Unique coverage” trata da cobertura única desta configuração suficiente. O valor expressa o quanto o *outcome* é coberto apenas por esta condição específica, sem que ocorra intersecções com as outras configurações suficientes da equação geral. No caso, todas as condições apresentaram cobertura única de 0.2. Logo, em 20% dos casos de presença do *outcome*, esta combinação estava presente, de forma isolada das demais.

É possível notar que a equação geral, neste caso, é bastante extensa e talvez não seja ideal para esclarecer os resultados de maneira clara. Por outro lado, ao recorrermos à solução parcimoniosa (Figura 23) fica também evidente que não é possível capturar a complexidade das variáveis. Nela, a equação é reduzida a simplesmente um elemento: REP_TAR . Ou seja, a presença de reputação de tarefa acima da média é suficiente para alta avaliação de desempenho. Embora seja um indício relevante, é preciso investigar sob outros pontos de vista mais robustos.

```

Model: DESEMP = f(HP_HN, HP_IP, HP_AS, HP_SA, REP_TAR, REP_SOC, REP_INT)
Algorithm: Quine-McCluskey

--- PARSIMONIOUS SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 1
          raw      unique
          coverage  coverage  consistency
          -----  -----  -----
REP_TAR   1         1         1
solution coverage: 1
solution consistency: 1

```

Figura 23. ANAC – Solução parcimoniosa para HP e REP.

Nos casos apresentados, vê-se uma equação com apenas um elemento de suficiência e outra equação (intermediária) bastante extensa. Isso ocorre porque existem poucos casos empíricos coletados e diversas variáveis (sete) sendo analisadas ao mesmo tempo. Portanto, para aprofundar as descobertas, julgou-se relevante executar outras duas QCAs separando os elementos do constructo de habilidade política e reputação pessoal. Com menos variáveis sendo analisadas ao mesmo tempo, o número de possíveis configurações diminui, gerando menos casos de remanescentes lógicos.

Agora, para realizar uma nova QCA somente com as variáveis derivadas da habilidade política, a seguinte tabela verdade é gerada (Tabela 15).

HP_HN	HP_IP	HP_AS	HP_SA	Número de casos	DESEMP	Consistência
1	1	1	1	2	1	1
1	1	0	0	1	1	1
1	0	0	1	1	1	1
0	1	0	1	1	1	1
0	0	0	0	2	0	0
1	0	0	0	1	0	0
1	0	1	0	1	0	0

Tabela 15. ANAC – Tabela verdade HP

Daqui, podem ser observadas duas questões relevantes. Nos casos em que HN, IP, AS e SA estão presentes (avaliação acima da média), vê-se que houve também a presença de Y (alta avaliação de desempenho) na ANAC. O contrário também se mostra verdadeiro. Nos casos

onde houve avaliação abaixo da média para habilidade de networking e influência interpessoal e astúcia social e sinceridade aparente, $Y=0$. Ou seja, não houve alta avaliação de desempenho.

A Figura 24 trata da solução intermediária resultante da QCA com somente as quatro variáveis do constructo habilidade política.

```

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 1
Assumptions:
HP_HN (present)
HP_IP (present)
HP_AS (present)
HP_SA (present)

```

	raw coverage	unique coverage	consistency
HP_HN*HP_IP	0.6	0.2	1
HP_HN*HP_SA	0.6	0.2	1
HP_IP*HP_SA	0.6	0.2	1
solution coverage:	1		
solution consistency:	1		

Figura 24. ANAC – Solução intermediária para HP.

Percebe-se que IP, HN e SA estão presentes (avaliação acima da média) sempre acompanhadas de pelo menos uma outra, em todos os casos onde o desempenho do agente das empresas reguladas teve alta avaliação. Aqui, não há casos de observação destas três variáveis isoladamente, exceto por HN. No caso em questão a habilidade de *networking* fora avaliada como acima da média e IP, AS e SA como abaixo da média. O resultado foi que não houve avaliação de desempenho acima da média ($Y=0$). O resultado se repete quando há presença de HN e AS acima da média.

Todavia, quando as quatro variáveis foram presentes, de forma conjunta, o resultado foi positivo. E, como mostra a solução intermediária, ao combinar HN e IP acima da média OU HN e AS acima da média OU IP e SA, tem-se alta avaliação de desempenho.

Aqui, por falta de casos empíricos, não foi possível obter um indicativo de quais destas dimensões da habilidade política são as mais relevantes, em particular, para as avaliações de desempenho partindo dos funcionários da ANAC. Por fim, a última QCA foi realizada levando em conta apenas as três reputações (Tabela 16).

REP_TAR	REP_SOC	REP_INT	Número de casos	DESEMP	Consistência
0	0	0	2	0	0
0	1	0	1	0	0
0	0	1	1	0	0
1	1	1	4	1	1
1	0	0	1	1	1

Tabela 16. ANAC – Tabela verdade REP

Analisando a reputação em separado, observa-se novamente que a reputação de tarefa acima da média, por si só, é **suficiente e necessária** para altas avaliações de desempenho na ANAC. Isso ocorre mesmo quando há avaliação abaixo da média para reputação social e de integridade, em conjunto. Já a REP_SOC ou a REP_INT não se sustentam como condição sem a presença de outras reputações acima da média. Além disso, é possível notar que nos casos de avaliações nas três reputações abaixo da média não existem casos de altas avaliações de desempenho na ANAC.

A solução intermediária (Figura 25), desta vez, mostra a condição de suficiência da REP_TAR, como elemento único da equação. Ou seja, na ANAC, o ente regulado ter reputação de tarefa acima da média é condição suficiente para que o mesmo receba alta avaliação de desempenho. Além de condição suficiente, é também necessária para se ter desempenho positivo.

```

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 1
Assumptions:
REP_TAR (present)
REP_SOC (present)
REP_INT (present)

```

	raw coverage	unique coverage	consistency
REP_TAR	1	1	1

```

solution coverage: 1
solution consistency: 1

```

Figura 25. ANAC – Solução intermediária para REP.

Uma das maneiras pela qual um indivíduo pode se tornar alguém “conhecido” no ambiente profissional é por sua capacidade de executar tarefas (Ferris et al., 2003). Como

mostrado no estudo de Zinko (2012), um negociador pode desenvolver reputação elevada pelo nível de sucesso em negociações realizadas anteriormente. O mesmo pode também gozar dos benefícios desta reputação adquirida. Assim, vê-se aqui elevada importância em ser alguém celebrado por suas capacidades técnicas nas relações governamentais de entes regulados com a ANAC.

4.4.2 Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)

Procedimentos semelhantes aos do tópico foram utilizados para as análises da ANEEL e as demais agências. Novamente foi realizada a QCA com todos os elementos em conjunto (da HP e REP), utilizando os mesmos parâmetros de calibração e configuração do software. A tabela verdade está retratada na Tabela 17.

HP_HN	HP_IP	HP_AS	HP_SA	REP_TAR	REP_SOC	REP_INT	Número de casos	DESEMP	Consistência
1	0	1	1	0	1	1	1	1	1
1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
1	0	0	0	1	0	0	1	0	0

Tabela 17. ANEEL – Tabela verdade HP e REP

Avaliando a tabela, é possível notar que quando todas as variáveis estavam avaliadas acima da média (=1), exceto REP_TAR e HP_IP, a avaliação de desempenho fora alta (DESEMP = 1). Isto se contrasta com os resultados da ANAC, nos quais a reputação de tarefa é condição necessária para alta avaliação de desempenho.

Por outro lado, observa-se a REP_SOC, REP_INT como condições necessárias para a ocorrência do *outcome*. Também é possível observar que a presença destes dois elementos e de HP_SA apontam relação de suficiência. Isto porque quando há presença de pelo menos um deles, há também a presença do resultado. Porém, ao analisar os casos de ausência destas três variáveis é possível observar que há também a ausência de alta avaliação de desempenho. Esta relação é sinalizada na solução parcimoniosa gerada pela QCA (Figura 26).

```

--- PARSIMONIOUS SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 1

```

	raw coverage	unique coverage	consistency
	-----	-----	-----
HP_SA	1	0	1
REP_SOC	1	0	1
REP_INT	1	0	1
solution coverage:	1		
solution consistency:	1		

Figura 26. ANEEL – Solução parcimoniosa para HP e REP.

É importante lembrar que a solução parcimoniosa é a simplificação da equação baseada nos casos remanescentes. Neste caso, existem poucos casos empíricos, fazendo com exista bastantes remanescentes lógicos. Ou seja, várias possíveis configurações não puderam ser colocadas a prova. Assim, foram também realizadas as QCAs apenas com elementos da habilidade política e reputação. Desta forma, as possíveis configurações diminuem (já que o número de elementos analisados passa de sete para quatro e três).

Também é possível notar a condição de suficiência de três variáveis: REP_SOC; REP_INT e; HP_SA. Todavia, HP_HN acima da média fora condição necessária, porém não suficiente para a ocorrência de altas avaliações de desempenho.

Como constatado por Ferris et al. (2012), o indivíduo com elevada habilidade de networking é capaz de entender a rede em que está inserido e identificar quem são as pessoas influentes. Assim, podem determinar como e onde irão se posicionar para criar e tirar vantagens das oportunidades encontradas (Ferris et al., 2007), além de obter capital social por meio da rede, como informações (Brouer et al., 2014). Ademais, a habilidade de networking como elemento de destaque só foi observada nas relações governamentais entre empresas privadas e a ANEEL. Para as outras agências, não houve relação completa de necessidade ou suficiência. Isto indica que nos outros mercados regulados, a capacidade de se posicionar bem na rede não é tão relevante para as relações governamentais quanto no setor de energia elétrica.

A tabela verdade apenas para a habilidade política é mostrada na Tabela 18. É novamente possível notar a condição de suficiência e necessidade da dimensão de sinceridade aparente (HP_SA). Todavia, deve ser ressaltado que a variedade de casos se encontra limitada, uma vez que estão sob análise apenas seis casos. Embora o número atinja o mínimo suficiente para o uso da QCA (Ragin, 2008), seria ideal que houvesse mais casos envolvidos para as análises da ANEEL.

HP_HN	HP_IP	HP_AS	HP_SA	Número de casos	DESEMP	Consistência
1	1	0	1	1	1	1
1	0	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1
1	0	0	0	1	0	0
0	1	0	0	1	0	0
0	0	1	0	1	0	0

Tabela 18. ANEEL – Tabela verdade HP.

A solução intermediária gerada pela QCA se encontra na Figura 27 e a equação correspondente a esta solução é a seguinte:

EQUAÇÃO HP

$$\text{DESEMP} = \text{HP_HN} * \text{HP_IP} * \text{HP_SA} + \text{HP_HN} * \text{HP_AS} + \text{HP_SA}$$

Logo, tem-se que a presença de avaliações acima da média para habilidade de networking e influência interpessoal e sinceridade aparente OU a presença de habilidade de networking e astúcia social e sinceridade aparente irão resultar em altas avaliações de desempenho.

A dimensão da habilidade política que se destaca aqui é a da sinceridade aparente, pois estabelece completa condição de suficiência e de necessidade. Assim, se há presença de SA acima da média, há também alta avaliação de desempenho para os colaboradores de entes regulados pela ANEEL.

```

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 1
Assumptions:
HP_HN (present)
HP_IP (present)
HP_AS (present)
HP_SA (present)

              raw      unique
              coverage coverage consistency
-----
HP_HN*HP_IP*HP_SA  0.666667  0.333333  1
HP_HN*HP_AS*HP_SA  0.666667  0.333333  1
solution coverage: 1
solution consistency: 1

```

Figura 27. ANEEL – Solução intermediária para HP.

Ao analisar separadamente os elementos da reputação, pode-se também tirar conclusões relevantes. A tabela verdade é exposta na Tabela 19.

REP_TAR	REP_SOC	REP_INT	Número de casos	DESEMP	Consistência
1	1	1	2	1	1
0	1	1	1	1	1
0	0	0	2	0	0
1	0	0	1	0	0

Tabela 19. ANEEL – Tabela verdade REP.

Nesta análise, a tabela verdade e a solução intermediária apontam que a presença de REP_SOC e REP_INT acima da média é suficiente para altas avaliações de desempenho. Além disso, a REP_TAR não se mostra como condição suficiente para o resultado, diferentemente dos casos analisados ANAC. Para a ANEEL, os tipos de reputação mais relevantes para altas avaliações de desempenho são a reputação social e a reputação de integridade. A solução intermediária gerada pelo software deixa clara esta relação, como mostra a Figura 28.

```

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 1
Assumptions:
REP_TAR (present)
REP_SOC (present)
REP_INT (present)

              raw      unique
              coverage  coverage  consistency
              -----  -----  -----
REP_SOC*REP_INT    1          1          1
solution coverage: 1
solution consistency: 1

```

Figura 28. ANEEL – Solução intermediária para REP.

Neste caso, reputação social e reputação de integridade acima da média, em conjunto, é a configuração suficiente para levar a alta avaliação de desempenho. Além disso, a equação $REP_SOC * REP_INT$ possui cobertura = 1. Ou seja, em 100% dos casos em que houve presença do *outcome*, houve também a esta configuração. A consistência também é de 100%. Ou seja, é uma relação completa de suficiência e de necessidade.

4.4.3 Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ)

Nos casos coletados com respostas dos colaboradores da ANTAQ, percebe-se que houve maior pulverização dos resultados. Observando a tabela verdade (Tabela 20) é possível notar que não houve repetição de configurações entre os casos.

HP_HN	HP_IP	HP_AS	HP_SA	REP_TAR	REP_SOC	REP_INT	Número de casos	DESEMP	Consistência
1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
0	0	1	1	1	0	1	1	1	1
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	0	0	0	0	0	1	0	0
1	1	0	1	0	0	0	1	0	0
0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
0	0	1	0	1	0	0	1	0	0
0	0	0	0	0	0	1	1	0	0

Tabela 20. ANTAQ – Tabela verdade HP e REP.

Pode-se perceber que tanto sinceridade aparente quanto astúcia social são condições necessárias. Ou seja, só existem casos de altas avaliações de desempenho quando HP_AS e HP_SA estão acima da média. Ademais, vê-se também a condição de suficiência da reputação social. Isto indica que sempre que $REP_SOC = 1$, $DESEMP = 1$.

Pela variedade de casos e ausência de configurações em comum, recorreremos à solução parcimoniosa (mais simples) para obter insights deste resultado. Esta se apresenta na Figura 29.

```

--- PARSIMONIOUS SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 1

           raw      unique
           coverage  coverage  consistency
-----
REP_SOC           0.8           0           1
HP_AS*HP_SA       0.8           0           1
HP_SA*REP_TAR     0.8           0           1
HP_SA*REP_INT     0.8           0           1
solution coverage: 1
solution consistency: 1

```

Figura 29. ANTAQ – Solução parcimoniosa para HP e REP.

Com esta solução é possível notar que a REP_SOC estaria presente (acima da média) em 80% dos casos onde se observa alta avaliação de desempenho. O mesmo é válido para HP_AS e HP_SA em conjunto; SP_SA e REP_TAR e; HP_SA e REP_INT. Todavia, não há cobertura única para nenhuma destas configurações, ou seja, eles não foram possíveis de se observar isoladamente.

Para analisar em maior profundidade, foram realizadas as outras duas QCAs também para os dados coletados na ANTAQ. A Tabela 21 contém a tabela verdade somente com os elementos da habilidade política.

HP_HN	HP_IP	HP_AS	HP_SA	Número de casos	DESEMP	Consistência
1	1	1	1	3	1	1
0	0	1	1	1	1	1
1	1	0	1	2	0	0.5
0	0	0	0	2	0	0
1	1	0	0	1	0	0
0	0	1	0	1	0	0

Tabela 21. ANTAQ – Tabela verdade HP.

Nesta tabela, apenas as duas primeiras linhas possuem a presença do *outcome*. É possível constatar que HP_HN e HP_IP são indiferentes para o resultado positivo (linha 1 e 2). Por outro lado, observa-se HP_AS e HP_SA, em conjunto, acima da média como condições necessárias para a ocorrência de alta avaliação de desempenho. Esta configuração é justamente a equação da solução intermediária da QCA (Figura 30).

```

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 1
Assumptions:
HP_HN (present)
HP_IP (present)
HP_AS (present)
HP_SA (present)

              raw      unique
              coverage  coverage  consistency
              -----  -----  -----
HP_AS*HP_SA    0.8      0.8      1
solution coverage: 0.8
solution consistency: 1

```

Figura 30. ANTAQ – Solução intermediária para HP.

A cobertura apresentada na equação ($HP_{AS} * HP_{SA}$) é de 0.8. Isto indica que em 80% dos casos em que houve alta avaliação de desempenho, tanto astúcia social quanto sinceridade aparente foram avaliadas acima da média pelos colaboradores da ANTAQ. Como a consistência é 100%, sempre que esta configuração ocorreu, o *outcome* também estava presente.

A dimensão da sinceridade aparente foi relevante na relação com todas as agências observadas neste estudo. Porém, a astúcia social se mostrou particularmente importante para os colaboradores da ANTAQ. Os achados do estudo de Wihler et al. (2017) sugerem que a astúcia social permite que funcionários politicamente qualificados leiam com precisão as situações de trabalho e selecionem comportamentos apropriados. Além disso, estes indivíduos teriam a capacidade de se identificar e relacionar facilmente com os outros (Ferris et al.2012). No estudo de Brouer et al. (2014), os resultados confirmam que indivíduos socialmente astutos usam táticas de influência mais positiva no local de trabalho. Em conforme, no contexto de regulação da indústria de transportes aquaviários, as capacidades proporcionadas pela astúcia social se mostraram particularmente relevantes.

Na análise somente sobre os elementos da reputação, vê-se que um padrão continua se repetindo. Como evidenciado na tabela verdade (Tabela 22), quando há presença das três reputações (avaliadas acima da média), existe também a presença do *outcome* (alta avaliação de desempenho). E o contrário continua sendo verdadeiro. Nos casos de ausência, não é constatado este resultado.

REP_TAR	REP_SOC	REP_INT	Número de casos	DESEMP	Consistência
1	1	1	2	1	1
1	1	0	1	1	1
1	0	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1
0	0	0	2	0	0
1	0	0	2	0	0
0	0	1	1	0	0

Tabela 22. ANTAQ – Tabela verdade REP.

Aqui, é possível notar que nenhum dos tipos de reputação, isoladamente, são condições necessárias para o resultado ocorrer ($DESMP = 1$). Logo, não foi detectada maior influência por parte de nenhum tipo de reputação em específico para o caso da ANTAQ, ao se tratar de

relações de necessidade. A solução intermediária resultante desta QCA está presente na Figura 31.

```

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 1
Assumptions:
REP_TAR (present)
REP_SOC (present)
REP_INT (present)

```

	raw coverage	unique coverage	consistency
REP_TAR*REP_SOC	0.6	0.2	1
REP_TAR*REP_INT	0.6	0.2	1
REP_SOC*REP_INT	0.6	0.2	1
solution coverage:	1		
solution consistency:	1		

Figura 31. ANTAQ – Solução intermediária para REP.

Na análise da ANTAQ também é possível notar que a REP_TAR acima da média, por si só, não é condição suficiente para a alta avaliação de desempenho, ao contrário do observado na ANAC. A REP_INT também não possui esta característica. Porém a reputação social acima da média exerce condição de suficiência para alta avaliação de desempenho. Estes achados podem ratificar os argumentos de Zinko et al. (2016). Os autores argumentam que líderes carismáticos são conhecidos não por sua capacidade de realizar uma tarefa técnica ou sua integridade, mas sim seus comportamentos em um nível social. Esta característica pode também servir a outros tipos de relação que não a de liderança, como nas relações governamentais, tal qual é apontado pelos resultados desta pesquisa.

4.4.4 Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT)

A última agência reguladora envolvida nesta pesquisa é a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT). A Tabela 23 contém a tabela verdade com as variáveis de habilidade política e reputação pessoal em conjunto.

HP_HN	HP_IP	HP_AS	HP_SA	REP_TAR	REP_SOC	REP_INT	Número de casos	DESEMP	Consistência
1	1	1	1	1	1	1	4	1	1
0	1	0	1	0	1	1	1	1	1
0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
0	0	0	0	0	0	0	4	0	0
1	0	1	0	1	1	0	1	0	0
1	0	1	1	1	1	0	1	0	0
0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
0	0	0	1	0	0	0	1	0	0

Tabela 23. ANTT – Tabela verdade HP e REP.

Como esta foi a agência com maior número de respondentes, e casos a serem avaliados, existem mais configurações diferentes que nas tabelas verdade das outras organizações. Por meio da tabela, é possível ver que em todos os casos de presença do *outcome*, houve também a presença de HP_IP, HP_SA e REP_INT. Este fato aponta relação de necessidade para os três elementos. Não à toa, a solução parcimoniosa (Figura 32) aponta a influência interpessoal e a reputação de integridade, isoladamente, como configurações suficientes para alta avaliação de desempenho. O mesmo não ocorre para sinceridade aparente porque existem casos onde ela é avaliada acima da média (presente) e o *outcome* se encontra ausente. Pode-se perceber também a condição de suficiência da influência interpessoal. Ou seja, sempre que há HP_IP acima da média, tem-se altas avaliações de desempenho.

```

--- PARSIMONIOUS SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 1
          raw      unique
          coverage  coverage  consistency
-----
HP_IP      1          0          1
REP_INT    1          0          1
solution coverage: 1
solution consistency: 1

```

Figura 32. ANTT – Solução parcimoniosa para HP e REP.

Na solução intermediária (Figura 33) tem-se a seguinte equação:

EQUAÇÃO

$$\text{DESEMP} = \text{HP_IP} * \text{HP_SA} * \text{REP_SOC} * \text{REP_INT} + \text{HP_HN} * \text{HP_IP} * \text{HP_AS} * \text{HP_SA} * \text{REP_TAR} * \text{REP_INT}$$

```

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 1
Assumptions:
HP_HN (present)
HP_IP (present)
HP_AS (present)
HP_SA (present)
REP_TAR (present)
REP_SOC (present)
REP_INT (present)

              raw      unique
              coverage  coverage  consistency
-----
HP_IP*HP_SA*REP_SOC*REP_INT      0.875      0.375      1
HP_HN*HP_IP*HP_AS*HP_SA*REP_TAR*REP_INT  0.625      0.125      1
solution coverage: 1
solution consistency: 1

```

Figura 33. ANTT – Solução intermediária para HP e REP.

Nas duas configurações geradas pela solução intermediária pode-se notar a presença da influência interpessoal e da reputação de integridade. Isto indica que são dois elementos possivelmente relevantes para os colaboradores da ANTT.

Ao efetuar a QCA somente com os elementos da HP, foi gerada a seguinte tabela verdade (Tabela 24):

HP_HN	HP_IP	HP_AS	HP_SA	Número de casos	DESEMP	Consistência
1	1	1	1	5	1	1
0	1	0	1	2	1	1
0	1	1	1	1	1	1
0	0	0	0	4	0	0
0	0	1	0	1	0	0
1	0	1	0	1	0	0
0	0	0	1	1	0	0
1	0	1	1	1	0	0

Tabela 24. ANTT – Tabela verdade HP.

Na ANTT, a relevância da HP_IP é destacada, já que em todos os casos em que há influência interpessoal acima da média, também ocorre a presença de alta avaliação de

desempenho. E o contrário também é verdadeiro. Ou seja, em todos os casos onde houve alta avaliação de desempenho, HP_IP fora avaliada acima da média. Assim, é possível afirmar que HP_IP é condição necessária e também suficiente para o *outcome* ocorrer.

A influência interpessoal possibilita que o indivíduo use a comunicação de maneira que viabilize uma influência sutil, deixando o interlocutor à vontade, graças a sua flexibilidade comportamental (Ferris et al. 2012). Desta forma, um ator com elevados índices de HP_IP é capaz de mudar seu comportamento para que exercer influência sobre outros. Todavia, é também necessário que ele o faça de maneira autêntica (Brouer et al., 2015). Os resultados apresentados reforçam os achados da literatura, visto que a influência interpessoal só foi relevante num cenário em que a sinceridade aparente também se apresentou acima da média.

HP_SA foi observada como condição necessária, porém pode-se ver que não é suficiente, de forma isolada, uma vez que na presença de sinceridade aparente acima da média não resultou em altas avaliações de desempenho (linhas 7 e 8).

A solução intermediária desta solução é mostrada na Figura 34. Nela, a equação é a seguinte:

EQUAÇÃO

$$\text{DESEMP} = \text{HP_IP} * \text{HP_SA}$$

```

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 1
Assumptions:
HP_HN (present)
HP_IP (present)
HP_AS (present)
HP_SA (present)

```

	raw coverage	unique coverage	consistency
HP_IP*HP_SA	1	1	1
solution coverage:	1		
solution consistency:	1		

Figura 34. ANTT – Solução intermediária para HP.

Logo, o processo de minimização booleana gerada pela QCA resulta como solução intermediária que a presença acima da média de influência interpessoal e sinceridade aparente, em conjunto, são uma configuração suficiente para alta avaliação de desempenho. Esta equação possui consistência 100% (em todos os casos em que ocorreu a configuração o ocorreram altas

avaliações de desempenho) e cobertura também de 100%. Isto é, em todos os casos de alta avaliação de desempenho esta configuração estava presente.

Quanto à QCA para os elementos apenas da reputação pessoal, formou-se a seguinte tabela verdade (Tabela 25):

REP_TAR	REP_SOC	REP_INT	Número de casos	DESEMP	Consistência
1	1	1	6	1	1
1	0	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1
0	0	0	6	0	0
1	1	0	2	0	0

Tabela 25. ANTT – Tabela verdade REP.

Observa-se aqui o elemento da REP_INT como relevante para o cenário na ANTT. Nos casos de presença de reputação de integridade acima da média, houve alta avaliação de desempenho. Para o contrário, houve baixa avaliação. Isto indica que a variável é uma condição necessária para a ocorrência de alta avaliação de desempenho. Além disso, este tipo de reputação acima da média também de mostra, de forma isolada, suficiente para o resultado.

Por outro lado, nem a REP_TAR nem REP_SOC (isoladamente) possuem a condição de necessidade. Além disso, mais uma vez observou-se que quando os três tipos de reputação se encontram acima da média, a avaliação de desempenho alta se encontra presente. E quando estão abaixo da média, a avaliação não é alta.

A solução intermediária fornecida é encontrada na Figura 35. A minimização booleana indica que a presença acima da média de REP_TAR e REP_INT (em conjunto) OU a presença acima da média de REP_SOC e REP_INT (também em conjunto) são configurações suficientes para se ter altas avaliações de desempenho.

```

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 1
Assumptions:
REP_TAR (present)
REP_SOC (present)
REP_INT (present)

              raw      unique
              coverage  coverage  consistency
              -----  -----  -----
REP_TAR*REP_INT  0.875      0.125      1
REP_SOC*REP_INT  0.875      0.125      1
solution coverage: 1
solution consistency: 1

```

Figura 35. ANTT – Solução intermediária para REP.

A consistência de ambas é de 100% e a cobertura das duas configurações é de 0.875. Ou seja, sempre que ocorreu este arranjo houve presença do *outcome* e os arranjos ocorreram em 87,5% dos casos em que a alta avaliação de desempenho estava presente.

5. DISCUSSÃO

A Figura 36 apresenta o resumo das QCA's realizadas com os elementos de habilidade política e reputação pessoal em todas as agências investigadas. Estão colocadas as equações minimizadas, as condições necessárias e suficientes para a ocorrência de altas avaliações de desempenho e a consistência das soluções.

Agência reguladora	outcome	Equação minimizada (HP e REP)	Condições necessárias	Condições suficientes	Consistência
ANAC	Alta avaliação de desempenho (Y = 1)	REP_TAR (fórmula parcimoniosa)	REP_TAR	REP_TAR; HP_SA	1
ANEEL		HP_SA + REP_SOC + REP_INT (fórmula parcimoniosa)	REP_SOC; REP_INT; HP_SA; HP_HN	REP_SOC; REP_INT; HP_SA	1
ANTAQ		REP_SOC + HP_AS * HP_SA + HP_SA * REP_TAR + HP_SA * REP_INT (fórmula parcimoniosa)	HP_SA; HP_AS	REP_SOC	1
ANTT		HP_IP + REP_INT (fórmula parcimoniosa)	HP_IP; HP_SA; REP_INT	HP_IP	1

Figura 36. Resumo das QCA's de HP e REP de todas as agências

Ao analisar as relações de suficiência e necessidade, percebeu-se que existem diferenças consideráveis entre as agências abordadas. Algumas dimensões da habilidade política e da reputação pessoal se mostraram mais ou menos relevantes para a avaliação do desempenho do regulado, a depender das condições do mercado ou indústria em que atuam.

Para elucidar estas relações, foi desenhada uma matriz com o tamanho das firmas atuantes no mercado *versus* a concentração do setor em questão. A Figura 37 posiciona as agências de acordo com o tamanho das firmas reguladas pelas agências (eixo x) *versus* a concentração de empresas de seu setor (eixo y).

Quanto mais acima a agência se posiciona, maior é a concentração do setor, ou seja, menos empresas atuantes neste mercado. A ANAC é a agência com menor número de empresas reguladas, já que o mercado da aviação civil está concentrado em, relativamente, poucos atores. Em contrapartida, quanto mais à direita a organização se posiciona, maior é o tamanho, em geral, das firmas que compõem o setor regulado. As empresas de transporte terrestre rodoviário e ferroviário, em geral, possuem porte menor que as de geração de energia elétrica. Por isto a ANTT está posicionada à esquerda da ANEEL.

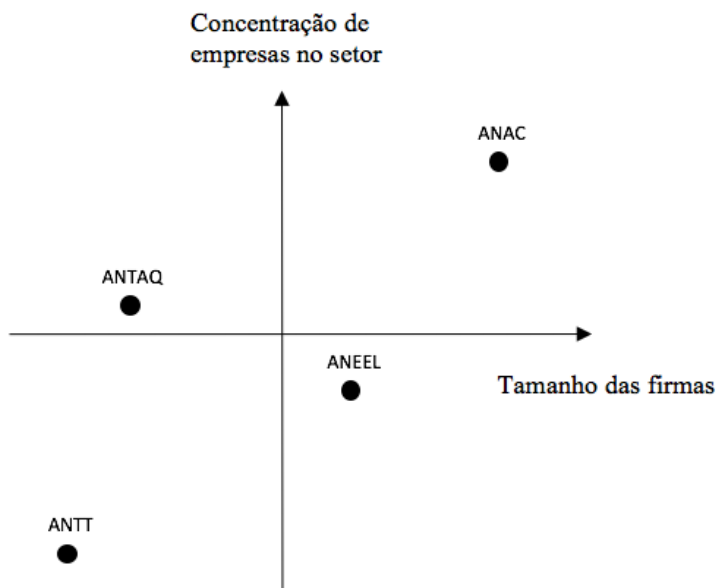


Figura 37. Matriz de concentração do setor vs. tamanho das firmas

Assim, ao analisar os diferentes tipos de **reputação pessoal**, é possível notar diferenças consideráveis de acordo com estas duas características do setor: (1) **concentração** e; (2) **tamanho das firmas**.

Em setores menos concentrados e com firmas de menor porte, como o de transporte rodoviário e ferroviário (ANTT), a reputação de integridade de colaboradores dos entes regulados é o tipo mais relevante para que sejam avaliados com alto desempenho. Neste cenário, a REP_INT é condição necessária para este resultado. Segundo Zinko et al. (2016), a reputação de integridade permite que o público ultrapasse a percepção para outros comportamentos de um mesmo indivíduo. Os autores apontam que integridade e honestidade informam espectadores sobre os processos de tomada de decisão de outros em quaisquer situações. Portanto, num ambiente onde os agentes públicos lidam com muitas empresas relativamente pequenas, no contexto de regulação, a REP_INT dos regulados fora o elemento mais relevante.

Todavia, conforme o porte das empresas e a concentração do setor aumenta, os elementos mais importantes se modificam. Nos setores onde a ANTAQ e a ANEEL atuam, o tipo de reputação mais relevante foi a reputação social. Acredita-se que, por existirem menos empresas reguladas nestes mercados (maior concentração), porém de maior porte, a REP_SOC possui papel de destaque. Neste contexto, ser bem querido e popular (Zinko et al., 2016) se mostrou especialmente importante.

Na ANEEL, onde a concentração de empresas do setor é maior que o da ANTT e menor que da ANTAQ, a REP_INT continua sendo um elemento relevante. Tanto este tipo de reputação como a REP_SOC foram condições necessárias e suficientes para a ocorrência de altas avaliações do regulado. Já na ANTAQ, apenas a reputação social fora condição suficiente. Logo, enxerga-se uma transição fluida da ordem de importância dos elementos: quanto maior a concentração do mercado, menor é a relevância da reputação de integridade e maior é a da reputação Social.

Por fim, ao observarmos o outro extremo da matriz, a ANAC se posiciona num setor de alta concentração de empresas e grandes firmas atuantes no mercado. Sob estas condições, os dois tipos de reputação citados anteriormente perdem relevância e dão lugar à reputação de tarefa. Para os colaboradores desta agência, o elemento mais importante para a avaliação de alto desempenho do ente regulado fora a REP_TAR. Foi observada tanto a relação de necessidade desse elemento quanto de suficiência. Segundo Tsui (1984), o indivíduo pode ser reconhecido no ambiente de trabalho por sua capacidade de executar tarefas. Os resultados apontam que este reconhecimento é especialmente relevante na interação entre regulador e regulado sob as condições citadas. Nesse mercado, existem relativamente poucas empresas e de, no geral, grande porte concorrendo entre si. Nesse contexto, crê-se que as relações governamentais com as agências exigem que os regulados sejam reconhecidos por suas capacidades de executar bem suas atividades no trabalho.

A Figura 38 mostra a relação entre os diferentes tipos de reputação pessoal e sua relevância conforme a concentração do mercado e o tamanho das firmas aumenta. É importante ressaltar que a linha pontilhada representa uma linha imaginária que serve para efeitos ilustrativos. Ao separar a matriz em três partes, torna-se mais fácil visualizar os resultados do estudo: conforme a concentração do setor e tamanho das firmas aumenta, o tipo de reputação mais relevante passa de REP_INT para REP_SOC e depois para REP_TAR.

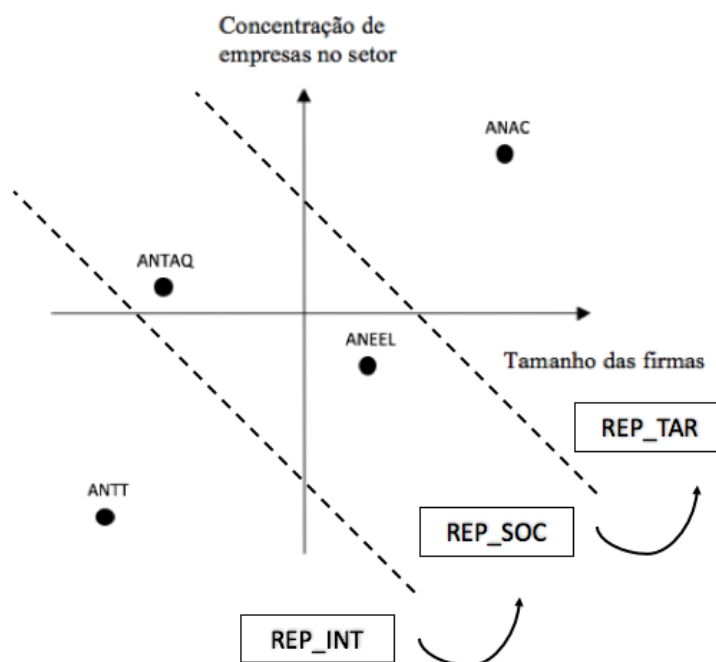


Figura 38. Tipos de reputação e matriz de concentração vs. tamanho

Vale ressaltar ainda que, em todos os casos, quando houve incidência dos três tipos de reputação do ente regulado acima da média, o resultado deu-se por altas avaliações de desempenho. Da mesma forma, para todas as agências, quando todos os tipos foram avaliados como abaixo da média, a avaliação de desempenho não foi considerada como alta. Este fato, por si só, aponta a importância da reputação, como um constructo geral, para o desempenho individual nas relações governamentais de empresas privadas com agências reguladoras.

Ao explorar a relevância das diferentes dimensões da **habilidade política**, é também possível fazer relações com a mesma matriz de concentração do setor vs. tamanho das firmas. Todavia, existem algumas particularidades que não se assemelham à análise anterior.

Primeiramente, a dimensão da sinceridade aparente foi constatada como relevante para os colaboradores de todas as agências, independente das condições dos mercados os quais regulam. A HP_SA acima da média fora condição suficiente e/ou necessária para avaliações de desempenho altas em todas as organizações estudadas. Ou seja, é muito importante que colaboradores que exercem relações governamentais sejam aparentemente sinceros, qualquer que seja o interesse, setor ou mercado que representa. Ademais, a HP_SA se mostra especialmente importante em indústrias concentradas e de grandes empresas. Nestes casos, a dimensão avaliada como acima da média foi uma condição suficiente (ANAC) e suficiente/necesária (ANEEL) para alto desempenho. Logo, em maior ou menor grau, a

sinceridade aparente é um elemento fundamental para o bom desempenho dos atores nas relações governamentais.

A HN e a AS permitem ao indivíduo escolher alianças táticas de influência corretas (Ferris et al., 2005). Porém, a sinceridade aparente é o elemento da habilidade política que permite o uso bem sucedido das vantagens obtidas por estes atributos (Brouer et al., 2014). Possivelmente este é o motivo da SA ter sido relevante em todas as agências do estudo. Todavia, os resultados do estudo contrastam com parte da literatura.

Ao analisar os efeitos da habilidade política, na China, Brouer et al. (2016) relataram que a sinceridade não se relaciona com as percepções de liderança transformacional. Os líderes transformacionais motivam os seguidores a fazerem mais do que era esperado inicialmente, e a SA é o componente da HP menos importante nesta correlação (Brouer et al., 2016). Neste estudo, vê-se falta de relevância dessa dimensão, contrapondo-se aos achados da presente pesquisa. Porém, é necessário destacar que isto pode ser devido a divergências culturais. Enquanto a autenticidade dos sentimentos de alguém é frequentemente tida como uma virtude em algumas culturas, em outras ela pode ser vista como imaturidade pessoal ou mesmo egoísmo (Suh et al., 1998).

A dimensão habilidade de *networking* se mostrou um elemento importante a medida que a concentração do setor e, principalmente, o tamanho das firmas aumenta. Ela se mostrou relevante tanto para os colaboradores da ANAC quanto da ANEEL. Apesar de não apresentar relação de suficiência ou necessidade na primeira agência, é um componente presente e expressivo da equação intermediária da QCA. Já para a segunda, é observada a relação de necessidade. Ou seja, para que atores regulados sejam avaliados com alto desempenho pelos atores públicos, necessariamente precisam ter HP_HN acima da média.

A habilidade de *networking* é um entendimento estratégico de como formar coalisões que resultarão em maior ganho pessoal de recursos e informações (Brouer et al., 2014). Assim, indivíduos com alta HN são capazes de construir redes e acessar informações importantes que podem ser usadas para entender outras pessoas e o ambiente que os cerca, além de facilitar o acesso a oportunidades (Brouer., 2016). Além disso, alguém com maior habilidade de *networking* provavelmente terá vantagens sobre a percepção de seu desempenho (Kwon, 2019).

Indivíduos com alta habilidade de *networking* são capazes de encontrar contatos importantes e construir relações com pessoas que podem lhes gerar benefícios. Eles procuram investir tempo e recursos na construção de relacionamentos valiosos e necessários para seu sucesso (Ferris et al., 2005). Assim, num contexto regulatório com alta concentração de empresas e firmas de grande porte, portanto maiores e mais bem estruturadas, estas

competências são mais relevantes que em outros ambientes. Por se tratarem de grandes firmas, é fundamental que o relacionamento com pessoas poderosas seja cultivado. Ademais, quando existe alta concentração de empresas, é também necessário os atores privados formem uma rede de coalisão estratégica para o melhor desempenho nas relações governamentais.

A dimensão astúcia social só foi mais relevante na avaliação de colaboradores de uma das agências: a ANTAQ. Num ambiente de concentração moderada e composto por companhias relativamente pequenas, foi observado que a HP_AS possui certa relevância.

Na pesquisa empírica de Wihler et al., (2017) sobre iniciativas pessoais e avaliações de desempenho no trabalho, os resultados mostraram uma possível convergência. Foi observado que a astúcia social permitia que os funcionários politicamente qualificados lessem com precisão as situações de trabalho para selecionar comportamentos apropriados. Além disso, a AS ajuda as pessoas no reconhecimento de oportunidades, enquanto também as predispõem a buscar mais ativamente oportunidades para alcançar o sucesso (McAllister, Ellen, Perrewe, Ferris & Hirsch, 2015).

Logo, acredita-se que num contexto de pequenas firmas reguladas e concentração moderada, a HP_AS seja o elemento mais importante para a leitura de situações e aproveitamento de oportunidades. Uma vez que o tamanho das firmas é pequeno e o poder econômico envolvido é menor, a capacidade de se aproveitar oportunidades pode levar a melhores desempenhos nas relações governamentais.

Por último, um outro elemento da habilidade política se mostrou relevante para dois extremos da matriz de concentração do setor e tamanho das firmas. A influência interpessoal aparece como expressiva tanto em mercados com alta concentração de empresas e grandes firmas como naqueles de baixa concentração e organizações pequenas. A HP_IP se destacou tanto na relação com os colaboradores da ANAC quanto da ANTT. Todavia, estes dois mercados compartilham de uma particularidade que os outros abordados na pesquisa não possuem: alta concorrência. Apesar da divergência de concentração e tamanho das firmas, ambos os mercados de aviação quanto de transporte rodoviário/ferroviário possuem concorrência acirrada.

Pessoas com alta influência interpessoal são capazes de se adaptar e calibrar adequadamente suas ações a cada situação para influenciar outras pessoas (Ferris et al., 2005). A IP também um preditor importante da eficácia gerencial (Snell et al. 2013). Além disso, a comunicação realizada por indivíduos com alta influência interpessoal influi positivamente na qualidade dos relacionamentos, levando a tendências de altas classificações de desempenho (Liu et al., 2014).

Assim, é possível que este tipo de comportamento seja tido como mais importante nas relações governamentais ligadas a setores de alta concorrência. Nestes ambientes, onde as organizações disputam recursos escassos de forma intensa, a capacidade de regular suas ações de modo a obter cooperação e influência de outros pode ser particularmente importante.

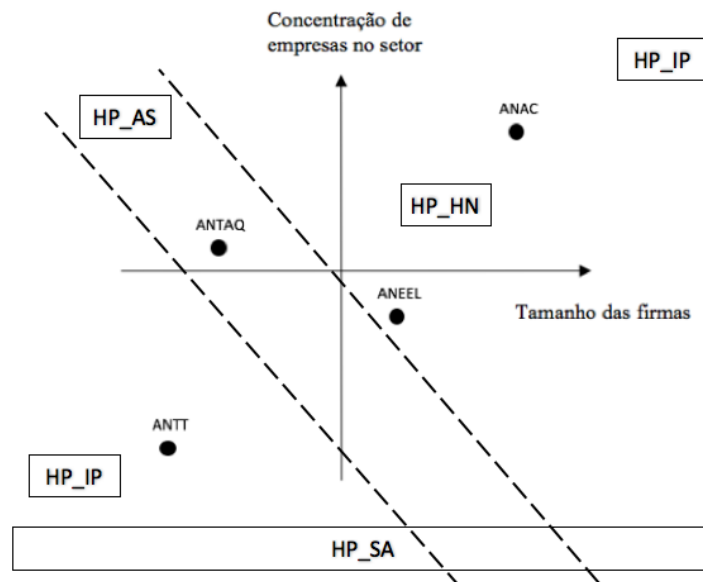


Figura 39. Tipos de habilidade política e matriz de concentração vs. tamanho

A Figura 39 sintetiza quais são as dimensões de habilidade política mais relevantes de acordo com a concentração do mercado e o tamanho das firmas. Nota-se ainda o caráter transversal da sinceridade aparente, elemento que se revela fundamental em todas as relações governamentais analisadas.

É possível observar que existe maior ou menor relevância em cada uma das dimensões da habilidade política **de acordo com o contexto** analisado. Estes achados suportam a ideia de que certas dimensões da HP têm impactos mais fortes que as outras em determinados cenários (Brouer et al., 2014). Snell et al. (2013), por exemplo, descobriram que a influência interpessoal possui forte relação com a eficácia administrativa, enquanto as outras dimensões não. Uma série de outras pesquisas que tratam o constructo como multidimensional também chegaram a conclusões conflitantes sobre quais dimensões da habilidade política são mais importantes (e.g. Ferris et al., 2005; Snell et al. 2013; McAllister et al., 2015).

O mesmo efeito também pode ser observado quanto aos diferentes tipos de reputação pessoal. Em alguns contextos, a reputação de integridade é a mais relevante, enquanto em outros são a reputação social ou de integridade. Estes achados suportam a argumentação de que este

construto é multidimensional (Bromley, 2001; Ferris et al., 2003) e deve ser analisada como tal, para se obter melhor compreensão do fenômeno (Zinko et al., 2016).

Um outro achado desta pesquisa reside no fato de que as quatro agências reguladoras analisadas apresentam algo em comum para todos os casos. Quando se constata a presença de **todas as dimensões** de habilidade política (do colaborador do ente regulado) acima da média, observa-se também elevadas avaliações de desempenho. Estes achados corroboram uma considerável parte da literatura. Existem uma série de ligações entre habilidade política elevada e efeitos positivos nas relações interpessoais, além de altas avaliações de desempenho (e.g. Bing et al., 2011; Cullen et al., 2018; Gerow et al., 2017; Laird et al., 2013; Munyon et al. (2015); Russell et al., 2016; Silvester et al., 2014; Treadway et al., 2014; Wihler et al., 2017).

Estes achados suportam os resultados do estudo sobre habilidade política e a posição das pessoas em redes de comunicação de Cullen et al. (2018). Na pesquisa, os autores constataram que indivíduos politicamente qualificados têm maior probabilidade de prosperar nas organizações e obter maior desempenho. Também retificam os achados na metanálise de Munyon et al. (2015), que mostrara a relação positiva entre habilidade política e desempenho individual.

Diversos outros estudos apontam a relação positiva entre habilidade política e desempenho (ou percepção sobre o desempenho). Laird et al. (2013), por exemplo, mostram que a habilidade política fornece aos indivíduos a capacidade de destacar seu desempenho de maneira favorável. Outra metanálise sugere resultados semelhantes, indicando que a habilidade política está ligada de forma consistente e positiva ao desempenho nas organizações (Bing et al., 2011).

Além disso, os achados podem também corroborar para outros estudos que apontam a habilidade política, como construto único, relacionada a uma série de efeitos positivos. Desta vez, não ligada diretamente ao desempenho, mas a fatores que podem ser indiretamente conectados. As pesquisas empíricas afirmam que a habilidade política é relevante para se aproveitar oportunidades no trabalho (Russell et al., 2016; Wihler et al., 2017); apresentar informações de maneira favorável e gerar comprometimento (Treadway et al., 2014); influenciar no comprometimento dos grupos (Gerow et al., 2017) e; possuir resiliência e habilidades analíticas (Silvester et al., 2014).

A presente pesquisa também mostrou que quando todas as três dimensões da reputação pessoal dos indivíduos (entes regulados) foram acima da média, a avaliação de seu desempenho também fora alta. Isto ocorreu em todas as agências reguladoras. Estes achados suportam parte da teoria que aponta os benefícios da reputação para o desempenho e para as relações

interpessoais, de forma direta ou indireta (e.g. Cavazza et al. 2014; Hochwarter et al., 2007; Pfeffer, 1992; Tsui & Ashford, 1994; Zinko et al., 2016; Zinko et al., 2017).

A pesquisa de Cavazza et al. (2014), realizada com italianos, demonstrou que possuir reputação favorável aumenta o acesso a recursos, como colaboração e trocas sociais. Zinko et al., (2017) também atribui a reputação favorável à disposição para transferência de recursos entre pessoas.

Os resultados também corroboram outros estudos que tratam a reputação pessoal como componente favorável ao desempenho indireta ou diretamente. Hochwarter et al., (2007), por exemplo, aponta que a reputação aumenta as chances de um indivíduo influenciar outras pessoas. No contexto regulatório (empresas privadas e agência reguladora), a capacidade de influência pode servir até mesmo como *proxy* para o desempenho. Tsui & Ashford (1994) mostram que a reputação positiva está vinculada ao recebimento de mais informação e cooperação no trabalho. Novamente, neste cenário de interação, pode-se dizer o conceito é atrelado de maneira relevante ao desempenho dos entes regulados. Ademais, Pfeffer (1992) atribui à percepção positiva de reputação pessoal a promoção de condições para acúmulo de poder e influência. Pode-se dizer que, dado o cenário em que a presente pesquisa fora aplicada, os resultados favorecem as conclusões tomadas por esta parcela da teoria científica.

Sobre ambos os conceitos (reputação e habilidade política), em nenhuma das organizações analisadas houve casos de contradição na tabela verdade. Ou seja, sempre que as configurações de todas as dimensões de HP ou REP foram acima da média, o desempenho avaliado fora alto, sem exceções. Esta questão foi unânime em todos os objetos investigados.

Além da pesquisa ajudar a confirmar os resultados de estudos sobre habilidade política, reputação e desempenho positivos, como construtos maiores, os achados trazem implicações sobre a parte contrária. Nos casos em que todas as quatro dimensões de HP foram avaliadas como abaixo da média, não houve constatação de alto desempenho. Da mesma forma, quando todos os tipos de reputação foram ponderados abaixo da média, não houve verificação de elevadas avaliações de desempenho. Esta descoberta corrobora estudos que apresentam a mesma relação (e.g. Cullen et al., 2018; Liu et al., 2014; Treadway et al., 2014).

Esta descoberta corrobora o estudo de Liu et al., (2014), onde os autores mostram que estagiários com baixo nível de habilidade política são prejudicados ao exercer certos tipos de comportamentos para com seus supervisores, enquanto os politicamente qualificados são beneficiados por atitudes semelhantes. Também vai de encontro aos estudos citados anteriormente (e.g. Cullen et al., 2018; Treadway et al., 2014) em que baixa habilidade política leva a menores avaliações de desempenho.

Apesar dos indícios aqui mencionados, fica destacada a importância de se tratar a habilidade política como construto multidimensional e explorar suas subdivisões. Na construção de um modelo para prever o desempenho individual nas relações público-privadas, duas dimensões foram particularmente relevantes: sinceridade aparente e a influência interpessoal.

Brouer et al. (2014) argumentam que estas duas dimensões operam em um nível interpessoal, enquanto as outras agem num nível intra-psíquico. Neste nível interpessoal, a IP e a SA afetam as interações diretas com outras pessoas (Ferris et al., 2007). Para tanto, são estes os dois elementos que permitem o engajamento bem-sucedido de comportamentos para explorar as outras subdivisões da habilidade política (McAllister et al., 2015). São elas: astúcia social, na capacidade de reconhecer oportunidades e; habilidade de networking, na faculdade de se aproximar de pessoas importantes e formar alianças. Assim, pôde-se observar maior relevância dos elementos que operam no nível interpessoal (IP e SA). Todavia, a dimensão mais relevante para o desempenho nas relações governamentais dependerá do contexto em que está sendo observado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como principal objetivo a caracterização da importância da habilidade política e da reputação pessoal na percepção de desempenho nas interações público-privadas. Para tal, buscou-se: investigar a relação entre os dois construtos; definir a relevância de ambos para o desempenho no ambiente regulatório e; verificar a importância das dimensões da habilidade política e da reputação pessoal na relação entre regulador e ente regulado.

Em relação a habilidade política, observou-se que quando todas as dimensões (HN, AS, IP e SA) são avaliadas positivamente, o desempenho dos atores privados é avaliado como alto. Independentemente da indústria onde este relacionamento foi avaliado, os resultados apontam para a mesma conclusão. Da mesma forma, os indivíduos mal avaliados em todas as quatro dimensões da habilidade política sofreram avaliações de desempenho baixas, impreterivelmente. Com isto, pode-se afirmar que a habilidade política dos atores que participam de tais relações, como construto global, de fato possui importância em seu desempenho.

Quanto às dimensões da habilidade política, observou-se relevância particular em cada uma delas, a depender do tipo de mercado em que a relação entre agência reguladora e empresa está estabelecida. A habilidade de networking se destaca em setores de grande concentração de empresas e firmas de maior porte. Já a astúcia social recebe maior distinção em mercados concentrados e de firmas menores. A influência interpessoal mostrou ser relevante em ambos os extremos, porém mais ainda quando há característica de alta concorrência na indústria. Por último, a dimensão da sinceridade aparente mostrou ser a mais importante entre elas. Isto porque apresentou relevância em todos os meios onde as relações foram analisadas, independentemente das características do setor e das firmas. Portanto, a sinceridade aparente é o componente mais essencial na relação entre regulador e ente regulado.

Embora cada dimensão tenha sido relevante em contextos diferentes, verificou-se que a sinceridade aparente e a influência interpessoal são as que melhor predizem o desempenho nas relações governamentais. De forma geral, são estes os componentes mais importantes a serem cultivados para se obter alto desempenho na relação interorganizacional de empresas privadas e agências reguladoras.

No que concerne a reputação pessoal, quando os três tipos de reputação (SOC, TAR e INT) do ente regulado são avaliados positivamente, seu desempenho é avaliado como alto. Da mesma forma descrita em relação a habilidade política, independente do mercado em que a relação fora analisada, os resultados coincidem para a mesma conclusão. Quando os todos os

tipos são bem avaliados, o desempenho é alto. E quando todos são mal avaliados, é baixo. Logo, a reputação pessoal daqueles que interagem nas relações governamentais possui significativa importância para seu desempenho.

Quanto aos tipos de reputação, também se notou que cada um deles possui relevância singular a depender das características do mercado em que as relações se estabelecem. A reputação de integridade provou ser mais importante em setores menos concentrados e com empresas de porte menor. Por sua vez, a reputação social demonstrou ser mais relevante nos mercados de concentração e tamanho de empresas moderados. A reputação de tarefa só obteve papel de destaque em mercados de alta concentração e grandes firmas atuantes. Assim, em setores concentrados e de grandes firmas, a reputação de tarefa é a mais relevante para o desempenho dos agentes nas relações governamentais. A reputação social e a de tarefa são as que melhor predizem o desempenho individual no cenário analisado. Porém, não houve um tipo de reputação pessoal mais importante dentre os três. Cada um se mostrou relevante de forma particular. Isto vai de encontro com as ideias de Zinko, que propõe que a reputação deve ser analisada em separado (e não como um construto unidimensional). Dessa forma, poderemos ter melhor entendimento do fenômeno.

Como não foram encontrados estudos sobre habilidade política em relações interorganizacionais, os resultados desta pesquisa não podem ser comparados diretamente. Todavia, percebe-se que os achados foram semelhantes aos de estudos aplicados em ambiente intraorganizacional. Pode-se então afirmar que estas conclusões fortalecem grande parte dos estudos na literatura, em que indivíduos politicamente habilitados gozam de maiores avaliações de desempenho. Seguindo o mesmo raciocínio, também foram corroborados os estudos em que apontam a falta de habilidade política como um fator relevante em baixas avaliações de desempenho.

Até o presente momento, a maior parte das pesquisas leva em conta a reputação pessoal como construto unidimensional. Desde a recente proposição de Zinko et al. (2016), poucos avanços foram realizados no campo, nesse sentido. Esta pesquisa dá um passo adiante e atende ao chamado dos autores para o estudo da reputação como composto multidimensional, gerando contribuições originais. O fato de as Reputações se mostrarem importantes de modo particular, dependendo do contexto em que as relações estão imbuídas, mostra que existe a necessidade abordar o tema de forma desagregada.

Quanto às contribuições gerenciais, a pesquisa apresenta resultados pertinentes tanto para o setor público quanto para o privado. Ficam aqui registrados os aspectos mais relevantes sobre a habilidade política e reputação pessoal para o desempenho no ambiente regulatório. De

um lado, os gestores públicos podem reconhecer quais aspectos pessoais podem influenciar na relação entre o agente regulador e ente regulado. Desta forma, podem se resguardar quanto aos mecanismos sociais que influenciam as percepções e comportamentos. De outro lado, os atores privados poderão ter mais insumos no momento de escolher seus representantes que irão atuar nesta “arena política”.

Sugere-se que as agências reguladoras e outros órgãos que representam a sociedade na relação entre Estado e empresas privadas disseminem as informações a respeito destas interações. É relevante que os profissionais saibam como a habilidade política e a reputação pessoal de um indivíduo podem afetar sua própria percepção sobre ele e seu desempenho. Ademais, estes órgãos devem treinar seus colaboradores para identificar estes traços em outras pessoas, além de fortalecer os mecanismos e tornar as relações com as empresas privadas mais impessoal. No relacionamento entre seres humanos, é natural que se tomem decisões em favor de quem se gosta ou se acha mais competente. Como o Estado protege os interesses da sociedade por meio das agências reguladoras, é importante que as decisões sejam feitas com o mínimo de viés possível em relação aos atores envolvidos no processo. Quanto às empresas privadas em seus relacionamentos interorganizacionais, propõe-se que apliquem treinamentos para fortalecer a habilidade política dos colaboradores atuantes. Assim, eles poderão usufruir dos benefícios gerados, como o aumento do desempenho e de sua percepção.

Apesar de se propor a realizar avanços no campo, esta pesquisa possui algumas limitações. Não foi possível analisar as relações interorganizacionais do ponto de vista dos atores das empresas privadas (entes regulados). Logo, não é possível comparar os resultados e obter melhor compreensão dos fenômenos abordados aqui. Além disto, a ausência de um recorte transversal não permite que sejam observadas mudanças de percepções dos atores ao longo do tempo.

O número da amostra e de casos para a análise de QCA não é uma limitação, pois cumpre os requisitos. Porém, é sabido que quanto mais casos, mais robustos são os resultados. Assim, a diversidade das configurações teoricamente possíveis foi limitada pelo número de casos reais que se obteve na amostra. A esta condição dá-se o nome de diversidade limitada.

Sugere-se que pesquisas futuras abordem como a habilidade política e a reputação pessoal influenciam no desempenho do ponto de vista dos colaboradores de empresas privadas. Sob a ótica dos agentes regulados, é relevante estudar quais as dimensões destes construtos são os mais importantes e sob quais contextos. Além disso, propõe-se que estudos como este possam ser aplicados em mais agências reguladoras, para que os resultados sejam comparados

com diferentes níveis de concentração do mercado regulado e tamanho das firmas componentes desta indústria.

A reputação pessoal como construto multidimensional ainda é pouco empregada nas pesquisas científicas. Propõe-se que estudos futuros possam adotar a prática de analisar a reputação sob diferentes aspectos, para que possamos obter melhor entendimento deste fenômeno. Além disso, muitos estudos também mensuram a habilidade política como um composto único, sem que se explore a singularidade das dimensões deste construto. Sugere-se que, no futuro, a habilidade política também seja explorada como fenômeno de múltiplas dimensões.

Muitas são as formas de se mensurar e analisar o desempenho de um indivíduo. Pesquisas futuras podem avaliar as influências da habilidade política e reputação pessoal sob a ótica de diferentes formas de desempenho individual nas relações interorganizacionais. Além disso, futuros estudos longitudinais podem avaliar como estes padrões de comportamento se modificam, ou não, ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). Leader Political Skill and Team Performance. *Journal of Management*, 30(3), 309–327. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.01.004>
- ANEEL (2019). Relatos de consumo e receita. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/relatorios-de-consumo-e-receita>>. Acesso em: 20/08/2019
- ANTT (2019). Anuário do Transporte Aéreo: 2018. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporte-aereo/anuario-do-transporte-aereo/dados-do-anuario-do-transporte-aereo>>. Acesso em: 20/08/2019
- ANTT (2019). Estatísticas e estudos rodoviários. Disponível em: <http://www.antt.gov.br/passageiros/Estatisticas_e_Estudos_Rodoviaros_Dados_Cadastrais_2019.html>. Acesso em 20/08/2019
- Berg-Schlosser, D; Meur, G; Rihoux, B; Ragin, C (2009). “Qualitative Comparative Analysis (QCA) as an Approach”. In: Rihoux, Benoît; Ragin, Charles (eds). *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and related techniques*. Los Angeles, London, New Delhi and Singapore: Sage.
- Betarelli Junior, A. A., & Freitas Ferreira, S. (2018). *Introdução à análise qualitativa comparativa e aos conjuntos Fuzzy (fsQCA)*. Brasília: Enap.
- Bing, M. N., Davison, H. K., Minor, I., Novicevic, M. M., & Frink, D. D. (2011). The prediction of task and contextual performance by political skill: A meta-analysis and moderator test. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 563–577. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.02.006>
- Blickle, G., Schneider, P. B., Liu, Y., & Ferris, G. R. (2011). A Predictive Investigation of Reputation as Mediator of the Political-Skill/Career-Success Relationship1. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(12), 3026–3048. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00862.x>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In *Personnel selection in organizations* (N. Schmitt, pp. 71–98). New York: Jossey-Bass.
- BRASIL. Ministério da Casa Civil (2005). Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Lei/L11182.htm>. Acesso em: 05/01/2018
- Bromley, D. B. (1993). Reputation, image and impression management. In *Reputation, image and impression management*. Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Bromley, D. B. (2001). Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 316–334. <https://doi.org/10.1108/03090560110382048>
- Brouer, R. L., Badaway, R. L., Gallagher, V. C., & Haber, J. A. (2015). Political Skill Dimensionality and Impression Management Choice and Effective Use. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 217–233. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9344-y>
- Brouer, R. Chia-Yen, Wang, C. (2016). Political skill dimensions and transformational leadership in China. *Journal of Managerial Psychology*, vol 31 (6).
- Campos, A. M., Avila, J. P. C., & da Silva Jr, D. S. (2000). Avaliação de agências reguladoras:

- uma agenda de desafios para a sociedade brasileira. *Revista de Administração Pública*, 34(5), 29–46.
- Carrol, A. B. (1993). *Business and society - ethics and stakeholder management* (South-Western, Ed.). Cincinnati.
- Cavazza, N., Guidetti, M., & Pagliaro, S. (2014). Who Cares for Reputation? Individual Differences and Concern for Reputation. *Current Psychology*, 34(1), 164–176. <https://doi.org/10.1007/s12144-014-9249-y>
- Cavazza, N., Pagliaro, S., & Guidetti, M. (2014). Antecedents of Concern for Personal Reputation: The Role of Group Entitativity and Fear of Social Exclusion. *Basic and Applied Social Psychology*, 36(4), 365–376. <https://doi.org/10.1080/01973533.2014.925453>
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Sage publi).
- Cullen, K. L., Gerbasi, A., & Chrobot-Mason, D. (2018). Thriving in Central Network Positions: The Role of Political Skill. *Journal of Management*, 44(2), 682–706. <https://doi.org/10.1177/0149206315571154>
- Dahling, J. J., & Whitaker, B. G. (2016). When can feedback-seeking behavior result in a better performance rating? Investigating the moderating role of political skill. *Human Performance*, 29(2), 73–88. <https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1148037>
- De Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 157–179. <https://doi.org/10.1362/026725799784870432>
- Dellarocas, C. (2001). Analyzing the economic efficiency of eBay-like online reputation reporting mechanisms. *Proceedings of the 3rd ACM Conference on Electronic Commerce - EC '01*, 171–179. <https://doi.org/10.1145/501158.501177>
- Dias, O. C. (2011). Análise Qualitativa Comparativa (QCA) Usando Conjuntos Fuzzy-Uma Abordagem Inovadora Para Estudos Organizacionais no Brasil. XXXV Encontro Da ANPAD
- Ferreira, R; Freitas, J.; Santos, M.; Muniz, R. (2019). A Análise Qualitativa Comparativa (QCA): histórico, estado atual na Administração no Brasil e boas práticas para futuras aplicações. In: ENANPAD, 2019, São Paulo, Anais ANPAD, 2019.
- Ferris, G. R., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Gilmore, D. C., Buckley, M. R., & Hochwarter, W. A. (1999). *Development and initial validation of the political skill inventory*. Paper presented at the 59th annual national meeting of the Academy of Management, Chicago.
- Ferris, G. R., Blass, F. R., Douglas, C., Kolodinsky, R. W., & Treadway, D. C. (2003). Personal reputation in organizations. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (2nd ed., pp. 211–246). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Brouer, R. L., & Munyon, T. P. (2012). Political skill in the organizational sciences. In *Politics in organizations: Theory and research considerations* (pp. 487–529). New York; NY: Routledge/Taylor and Francis.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126–152. <https://doi.org/10.1177/0149206304271386>
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290–320.

<https://doi.org/10.1177/0149206307300813>

- Field, A. (2009). *Descobrimos a estatística usando o SPSS* (2. ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Fischer, E., & Reuber, R. (2007). The Good, the Bad, and the Unfamiliar: The Challenges of Reputation Formation Facing New Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 53–75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00163.x>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
- Gerow, J. E., Grover, V., & Thatcher, J. B. (2017). Can Political Skill Enhance Business and IT Knowledge? *INFORMATION SYSTEMS MANAGEMENT*, 34(2), 157–171. <https://doi.org/10.1080/10580530.2017.1288525>
- Gibson, J. L., Martin, D. K., & Singer, P. A. (2005). Priority setting in hospitals: Fairness, inclusiveness, and the problem of institutional power differences. *Social Science and Medicine*, 61, 2355–2362. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2005.04.037>
- Gil, A. C. (2010). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (Atlas). São Paulo: Gloria.
- Gioia, D. A., & Sims, H. P. (1983). Perceptions of managerial power as a consequence of managerial behavior and reputation. *Journal of Management*, 9, 7–26
- Graham, J. R., Harvey, C. R., & Puri, M. (2015). Capital allocation and delegation of decision-making authority within firms. *Journal of Financial Economics*, 115(3), 449–470. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.10.011>
- Gurgel, M. (2011). Configurações estratégicas de empresas de alto desempenho: análise qualitativa comparativa das imperfeições de mercado por elas exploradas. Tese (Doutorado em Economia) - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.
- Hair Jr, J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2007). *Fundamentos de Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr, J. F., Black, W., Barry, J., Rolph E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Zinko, R., Arnell, B., & James, M. (2007). Reputation as a moderator of political behavior-work outcomes relationships: A two-study investigation with convergent results. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 567–576. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.567>
- Jung, C. F. (2011). *Metodologia Científica Ênfase em Pesquisa Tecnológica*. Disponível em <<http://www.mecanica.ufrgs.br/promec/alunos/download/metodolo.pdf>>.
- Kim, M., Wells, J. E., & Hyung Kim, A. C. (2016). What are They Saying About Your Head Coach? The Relationship Among Political Skill, Reputation, and Effectiveness. *Journal of Applied Sport Management*, 8(3), 48–70. <https://doi.org/10.18666/JASM-2016-V8-I2-6165>
- Kimura, T. (2015). A Review of Political Skill: Current Research Trend and Directions for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 312–332. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12041>
- Kwon, H. W. (2019). Performance Appraisal Politics in the Public Sector: The Effects of Political Skill and Social Similarity on Performance Rating. *Public Personnel Management*, 00(0), 1-23.
- Laird, M. D., Zboja, J. J., Martinez, A. D., & Ferris, G. R. (2013). Performance and political

- skill in personal reputation assessments. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 661–676. <https://doi.org/10.1108/JPM-10-2011-0097>
- Lange, B., & Gouldson, A. (2010). Trust-based environmental regulation. *Science of the Total Environment*, 408(22), 5235–5243. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2010.07.052>
- Legewie, N (2013). An Introduction to Applied Data Analysis with Qualitative Comparative Analysis (QCA). *Forum: Qualitative Social Research*, v. 14, n. 3, p. 1–45, 2013. Disponível em: <<http://www.qualitative-research.net/index/fqs/article/view/1961/3594>>.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Xu, J., Weitz, B. A., & Perrewé, P. L. (2014). When Ingratiation Backfires: The Role of Political Skill in the Ingratiation-Internship Performance Relationship. *ACADEMY OF MANAGEMENT LEARNING & EDUCATION*, 13(4), 569–586. <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0399>
- Liu, Y., Ferris, G. R., Xu, J., Weitz, B. A., & Perrewé, P. L. (2014). When Ingratiation Backfires: The Role of Political Skill in the Ingratiation-Internship Performance Relationship. *Academy of Management Learning & Education*, 13(4), 569–586. <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0399>
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewé, P. L., Weitz, B., & Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.003>
- Lorr, M., & Wunderlich, R. (1986). Two objective measures of self-esteem. *Journal of Personality Assessment*, 50, 28–23.
- Macaulay, S. (1963). Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study. *American Sociological Review*, 28(1), 55. <https://doi.org/10.2307/2090458>
- Marques, R. C., & Pinto, F. S. (2018). How to watch the watchmen? The role and measurement of regulatory governance. *Utilities Policy*, 51(February), 73–81. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2018.02.002>
- Marx, A., Rihoux, B., & Ragin, C. (2014). The origins, development, and application of Qualitative Comparative Analysis: the first 25 years. *European Political Science Review*, 6(1), 115–142. <https://doi.org/10.1017/S1755773912000318>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- McAllister, C. P., Ellen, B. P., Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Hirsch, D. J. (2015). Checkmate: Using political skill to recognize and capitalize on opportunities in the ‘game’ of organizational life. *Business Horizons*, Vol. 58, pp. 25–34.
- Meisler, G. (2014). Exploring emotional intelligence, political skill, and job satisfaction. *EMPLOYEE RELATIONS*, 36(3), 280–293. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2013.0021>
- Melo, P. S. B. e. (2017). *A contribuição da competência política para a carreira, a reputação e a legitimação da liderança*. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133–154. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00069.x>

- Motowidlo, S. J., & Scotter, J. R. Van. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 3–8.
- Mui, L., Halberstadt, A., & Mohtashemi, M. (2003). Evaluating Reputation in Multi-agents Systems. In *Trust, Reputation, and Security: Theories and Practice*. (pp. 123–137). https://doi.org/10.1007/3-540-36609-1_10
- Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M., & Ferris, G. R. (2015). Political Skill and Work Outcomes: A Theoretical Extension, Meta-Analytic Investigation, and Agenda for the Future. *Personnel Psychology*, 68(1), 143–184. <https://doi.org/10.1111/peps.12066>
- Neves, P., & Story, J. (2015). Ethical Leadership and Reputation: Combined Indirect Effects on Organizational Deviance. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 165–176. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1997-3>
- Ostrom, E. (2003). Toward a behavioral theory linking trust, reciprocity, and reputation. In E. Ostrom & J. Walker (Eds.), *Trust and reciprocity: Interdisciplinary lessons from experimental research* (pp. 19–79). New York: Russell Sage Foundation.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (2010). *Power: Why some people have it and others don't*. New York; NY: HarperCollins.
- Pimenta, C. C. (1998). A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. *Revista de Administração Pública*, 32(5), 173–199.
- Politis, J. D. (2005). The influence of managerial power and credibility on knowledge acquisition attributes. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(197–214).
- Prado de Araújo, C. (2017). Análise Qualitativa Comparativa (QCA) da exportação de jogadores: Clubes de futebol brasileiros. Dissertação (Mestrado em Gestão Internacional) – ESPM, 2017, São Paulo.
- Ragin, C. C. (1987). *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies* (University of California Press, Ed.). Berkeley.
- Ragin, C. C. (2008). *Redisigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2009). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*. Sage.
- Russell, Z. A., Ferris, G. R., Thompson, K. W., & Sikora, D. M. (2016). Overqualified human resources, career development experiences, and work outcomes: Leveraging an underutilized resource with political skill. *Human Resource Management Review*, 26(2), 125–135. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.09.008>
- Sanchez Duran, A. (2016). Information and Reputation in the 17th Century: Establishing Trust in the Social Networks of Portuguese Businessmen. *STUDIA HISTORICA-HISTORIA MODERNA*, 38(2), 425–466.
- Schneider, C. Q.; Grofman, B. (2006). It might look like a regression equation... but it's not! An intuitive approach to the presentation of QCA and FS/QCA results. 2006, [S.l.: s.n.], 2006. p. 15–17.
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2010). Standards of Good Practice in Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Fuzzy-Sets. *Comparative Sociology*, 9(3), 397–418.

<https://doi.org/10.1163/156913210X12493538729793>

- Scotter, J. R. Van, Cross, T. C., & Motowidlo, S. J. (2000). Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526–535.
- Semadar, A., Robins, G., & Ferris, G. R. (2006). Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 443–461.
- Shaughnessy, B. A., Treadway, D. C., Breland, J. W., & Perrewé, P. L. (2016). Informal Leadership Status and Individual Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(1), 83–94. <https://doi.org/10.1177/1548051816657983>
- Silvester, J., Wyatt, M., & Randall, R. (2014). Politician personality, Machiavellianism, and political skill as predictors of performance ratings in political roles. *JOURNAL OF OCCUPATIONAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*, 87(2), 258–279. <https://doi.org/10.1111/joop.12038>
- Snell, S., Tonidandel, S., Braddy, P., & Fleenor, J. (2013). The relative importance of political skill dimensions for predicting managerial effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. doi:10.1080/1359432X.2013. 817557.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20, 571–610
- Suh, E., Diener, E., Oishi, S., Triandis, H. C. (1998). The shifting basis of life satisfaction judgments across cultures: Emotions versus norms. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol 74, pp. 482–493.
- Treadway, D. C., Adams, G., Hanes, T. J., Perrewe, P. L., Magnusen, M. J., & Ferris, G. R. (2014). The Roles of Recruiter Political Skill and Performance Resource Leveraging in NCAA Football Recruitment Effectiveness. *JOURNAL OF MANAGEMENT*, 40(6), 1607–1626. <https://doi.org/10.1177/0149206312441836>
- Treadway, D. C., Adams, G., Hanes, T. J., Perrewé, P. L., Magnusen, M. J., & Ferris, G. R. (2014). The Roles of Recruiter Political Skill and Performance Resource Leveraging in NCAA Football Recruitment Effectiveness. *Journal of Management*, 40(6), 1607–1626. <https://doi.org/10.1177/0149206312441836>
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.310>
- Tsui, A. S. (1984). A role set analysis of managerial reputation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 64–96. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90037-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90037-0)
- Tsui, A. S., & Ashford, S. J. (1994). Adaptive Self-regulation: A Process View of Managerial Effectiveness. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920639402000105>
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Wei, L.-Q., Liu, J., Chen, Y.-Y., & Wu, L.-Z. (2010). Political Skill, Supervisor-Subordinate Guanxi and Career Prospects in Chinese Firms. *Journal of Management Studies*, 47(3), 437–454. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00871.x>
- Wihler, A., Blickle, G., Ellen, B. P., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2017). Personal Initiative and Job Performance Evaluations: Role of Political Skill in Opportunity Recognition and Capitalization. *Journal of Management*, 43(5), 1388–1420. <https://doi.org/10.1177/0149206314552451>

- Yang, Y., Volet, S., & Mansfield, C. (2018). Motivations and influences in Chinese international doctoral students' decision for STEM study abroad. *EDUCATIONAL STUDIES*, 44(3), 264–278. <https://doi.org/10.1080/03055698.2017.1347498>
- Zinko, Gentry, W. A., & Laird, M. D. (2016). A development of the dimensions of personal reputation in organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(4), 634–649. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2015-0854>
- Zinko, Robert., Ferris, G. R., Blass, F. R., & Laird, M. D. (2007). Toward a theory of reputation in organizations. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (vol 26, pp. 163–204). Emerald Group Publishing Limited.
- Zinko, Robert, Ferris, G. R., Humphrey, S. E., Meyer, C. J., & Aime, F. (2012). Personal reputation in organizations: Two-study constructive replication and extension of antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 156–180. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02017.x>
- Zinko, Robert, Furner, C. P., Prati, L. M., Heyden, M. L. M., & Tughtan, C. (2017). A Study of Negative Reputation in the Workplace. *Journal of Career Assessment*, 25(4), 632–649. <https://doi.org/10.1177/1069072716653371>
- Zinko, Robert, Gentry, W. A., Hall, A., & Grant, G. L. (2012). Reputational Change Among Managers. *Journal of Managerial Issues*, 24(1), 9–26.
- Zinko, Robert, & Rubin, M. (2015). Personal reputation and the organization. *Journal of Management and Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.76>

APÊNDICES

Apêndice A - Questionário

Carta de apresentação

Olá!

Meu nome é Guilherme César de Oliveira, sou aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA-UnB) e também professor voluntário na UnB.

Estou contando com a colaboração de funcionários de Agências reguladoras brasileiras. Esta é uma pesquisa sobre habilidades sociais e percepções entre trabalhadores de Agências reguladoras e de entes regulados.

A pesquisa é 100% anônima e as informações fornecidas não serão repassadas ou compartilhadas. Você apenas responderá sobre sua percepção acerca de outra pessoa, sem precisar identificá-la.

Este estudo irá resultar em minha dissertação de mestrado, por isso fico muito grato por seu apoio! Obrigado!

A duração é de aproximadamente 8 minutos.

Questionário

Etapa 1.

Para responder aos Blocos A e B, **pense em alguém** que trabalha em uma empresa regulada por sua Agência e **com quem você interage** com certa frequência. Marque uma opção entre 1 e 7, levando em conta o quanto você concorda ou discorda com as afirmações sobre esta pessoa.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Bloco A

	1	2	3	4	5	6	7
1. Esta pessoa gasta muito tempo e esforço no trabalho se relacionando com outras pessoas.							
2. Ela é capaz de fazer com que as pessoas se sintam confortáveis e à vontade ao seu lado.							
3. Ela é capaz de se comunicar com os outros de forma fácil e efetiva.							
4. Para ela, é fácil desenvolver um bom relacionamento com a maioria das pessoas.							
5. Ela entende muito bem as pessoas.							
	1	2	3	4	5	6	7
6. Ela tem facilidade em construir relacionamentos com pessoas influentes no trabalho.							
7. Ela é capaz de perceber as motivações e as intenções ocultas de outros.							
8. Ao se comunicar com as pessoas, ela tenta ser verdadeira no que diz e faz.							
9. Ela tem uma grande rede de colegas no trabalho com quem pode contar							
10. No trabalho, ela tem bom relacionamento com pessoas importantes.							
11. Ela é boa em fazer as pessoas gostarem dela.							
12. As pessoas acreditam que ela é sincera no que diz e faz.							
13. Ela tem interesse verdadeiro pelas pessoas.							

14. Ela sabe utilizar bem seus relacionamentos no trabalho							
15. Ela é habilidosa ao se apresentar aos outros.							
16. Ela sabe dizer ou fazer as coisas certas para influenciar os outros.							
17. Ela é capaz de perceber como os outros estão se sentindo sem que eles digam							

Bloco B

	1	2	3	4	5	6	7
1- Esta pessoa é conhecida por ser uma especialista em sua área de atuação							
2- Esta pessoa é frequentemente solicitada para aconselhar questões relacionadas a trabalho							
3- As pessoas procuram este indivíduo quando enfrentam problemas técnicos no trabalho							
4- Esta pessoa entende os "caminhos" e procedimentos técnicos do trabalho							
5- Essa pessoa quer que todos em volta se sintam "numa boa".							
6- As pessoas gostam que esta pessoa esteja presente em eventos sociais							
7- Esta pessoa é bem quista pelos outros							
8- Esta pessoa é popular							
9- Este indivíduo é visto como uma pessoa de alta integridade							
10- Esta pessoa é conhecida por ser honesta e respeitável							
11. As pessoas sentem que podem confiar neste indivíduo							
12- Esta pessoa possui caráter e moral elevada							

Bloco C

Agora, classifique os comportamentos desta mesma pessoa em uma escala de 7 pontos variando de 1 (**nada provável**) a 7 (**extremamente provável**).

"Enquanto realiza seu trabalho, qual a probabilidade de esta pessoa ..."	1	2	3	4	5	6	7
1- cumprir estritamente as instruções da empresa em que ela trabalha.							
2- cooperar com os outros membros da equipe							
3- ser voluntária para tarefas adicionais							
4- procurar por tarefas desafiadoras							

5- oferecer-se para ajudar os outros a realizar algum trabalho							
6- apoiar e encorajar um colega de trabalho com um problema							
7- tomar a iniciativa de resolver um problema de trabalho							
8- voluntariamente fazer mais do que o trabalho requer para ajudar os outros ou contribuir para a eficácia da equipe ou grupo de trabalho							

Etapa 2

Dados demográficos (responda sobre você mesmo(a)).

Sexo: masculino feminino

Escolaridade: _____ (Fundamental incompleto ; Fundamental completo ;
Médio incompleto ; Médio completo ; Superior incompleto ; Superior completo ; Pós-graduação incompleta ;
Pós-graduação completa)

Tempo de serviço na organização (em anos): _____

Você trabalha ou presta serviço para uma Agência reguladora? sim não

Cargo atual: _____

Nome da sua organização: _____

Apêndice B – Dados brutos ordenados

ANAC

Caso	HP_HN	HP_IP	HP_AS	HP_SA	REP_TAR	REP_SOC	REP_INT	DESEMP
1	6,67	6,50	5,25	5,00	6,00	6,00	3,00	5,88
2	4,33	5,75	4,75	6,00	5,50	6,00	6,00	7,00
3	5,67	4,50	4,25	2,00	4,50	4,00	5,50	4,50
4	6,00	7,00	6,00	6,00	5,25	4,00	4,00	7,00
5	3,67	3,00	3,00	3,00	4,50	2,75	3,50	5,00
6	7,00	7,00	7,00	6,00	7,00	5,50	7,00	6,63
7	6,00	6,00	5,00	4,67	5,50	5,25	5,25	6,88
8	4,67	4,50	4,50	4,33	4,50	4,00	4,50	4,88
9	6,33	5,50	5,50	4,67	3,50	5,50	4,25	4,88
10	4,33	5,00	5,00	4,00	6,00	4,00	5,25	5,50
11	5,67	5,50	5,00	5,67	7,00	6,75	6,75	7,00
12	3,67	4,75	3,75	2,33	4,25	3,50	3,75	4,63
13	5,33	5,75	5,00	5,67	5,50	5,25	6,75	6,25
14	3,33	4,50	3,75	4,00	6,25	4,00	6,50	5,38
15	6,00	6,25	5,50	6,67	5,75	6,50	7,00	6,25
16	7,00	5,50	5,25	5,67	6,00	4,25	6,00	6,38
17	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
18	4,67	5,25	4,75	2,67	5,75	5,25	4,00	6,00
19	6,33	4,50	5,00	6,00	5,50	5,75	7,00	6,13

ANEEL

Caso	HP_HN	HP_IP	HP_AS	HP_SA	REP_TAR	REP_SOC	REP_INT	DESEMP
1	6,00	4,25	3,50	3,33	6,25	3,50	5,50	3,88
2	4,33	4,75	5,25	5,00	5,75	2,25	4,75	4,88
3	5,00	5,50	4,50	5,00	4,50	4,75	5,75	5,13
4	5,33	6,00	5,00	5,67	5,50	5,25	4,75	5,38
5	6,00	5,50	5,50	6,00	5,25	6,00	6,00	6,00
6	5,67	5,25	5,50	4,33	7,00	5,50	5,25	6,25
7	3,33	3,75	6,25	6,00	6,75	4,75	6,75	6,25
8	3,67	3,25	4,00	6,33	5,50	4,50	6,25	6,63
9	6,67	7,00	4,75	6,67	6,00	6,00	6,00	6,75
10	5,67	4,75	6,50	6,00	5,50	5,75	6,75	6,75
11	6,00	6,50	6,25	7,00	7,00	7,00	6,75	6,88

ANTT

Caso	HP_HN	HP_IP	HP_AS	HP_SA	REP_TAR	REP_SOC	REP_INT	DESEMP
1	3,00	3,50	3,25	3,67	2,50	2,00	2,25	2,00
2	5,00	4,25	5,75	5,00	6,00	5,00	4,75	3,00
3	4,67	4,00	4,25	3,33	3,00	2,25	3,75	3,75
4	4,67	4,25	5,00	3,00	3,00	3,25	4,00	4,00
5	4,33	3,75	4,00	3,33	4,00	4,00	4,00	4,00
6	3,00	3,50	2,00	6,00	1,00	1,75	1,00	4,25
7	5,00	4,75	5,50	4,67	6,00	5,50	3,75	4,25
8	4,67	4,25	4,00	3,00	4,00	3,75	4,00	4,38
9	4,67	5,25	6,00	5,33	4,25	4,75	4,25	4,38
10	7,00	2,75	5,50	3,00	6,25	2,50	4,25	4,50
11	5,33	6,00	4,50	6,33	4,50	4,50	6,00	4,50
12	7,00	3,50	4,75	3,00	4,25	4,00	3,25	4,63
13	5,33	3,00	1,75	4,67	2,25	5,25	5,25	4,75
14	7,00	7,00	6,50	5,33	6,50	5,50	5,25	4,75
15	6,00	6,00	4,75	6,00	4,00	5,00	6,00	4,75
16	4,33	4,25	4,00	3,67	4,50	4,25	4,25	4,88
17	4,67	6,00	5,00	6,33	6,00	4,00	5,25	5,13
18	6,00	5,50	5,50	5,67	6,75	4,75	5,25	5,25
19	6,67	6,00	5,25	5,33	5,75	4,75	3,50	5,38
20	7,00	4,50	6,25	5,00	4,50	3,75	5,00	5,38
21	5,33	6,00	5,50	4,67	6,00	4,50	6,00	5,38
22	5,67	6,25	5,25	6,00	6,75	6,75	6,50	5,38
23	6,00	6,00	5,00	3,67	5,00	4,50	5,00	5,63
24	5,67	5,75	5,00	3,33	5,00	4,50	4,00	5,75
25	5,00	4,75	5,25	5,33	5,50	5,00	5,75	5,75
26	6,00	6,50	5,75	6,33	5,25	6,00	5,50	6,00
27	4,67	6,00	4,75	5,00	5,75	5,50	6,00	6,13
28	6,33	5,00	5,00	6,33	6,50	4,25	7,00	6,13
29	5,67	6,25	5,50	5,67	5,00	7,00	6,75	6,88
30	4,67	5,75	5,25	6,00	6,00	5,75	5,75	7,00
31	6,00	6,00	6,25	5,00	7,00	5,50	6,00	7,00
32	4,67	5,50	4,25	5,67	4,50	6,50	6,50	7,00
33	6,33	6,75	6,25	5,67	6,00	7,00	7,00	7,00

ANTAQ

Caso	HP_HN	HP_IP	HP_AS	HP_SA	REP_TAR	REP_SOC	REP_INT	DESEMP
1	2,67	1,50	3,00	4,67	6,50	3,00	5,00	2,75
2	5,33	5,75	5,00	6,00	4,50	4,75	5,00	4,75
3	5,67	6,00	4,50	4,00	4,75	4,00	4,00	5,13
4	5,00	4,00	6,25	3,33	7,00	4,00	2,75	5,25
5	4,67	4,50	4,50	3,67	6,00	4,00	5,50	5,25
6	6,00	5,00	5,25	4,67	6,00	4,25	5,75	5,25
7	5,00	5,75	2,75	5,67	4,75	5,25	6,25	5,38
8	5,67	5,25	4,75	4,33	5,75	4,25	5,00	5,50
9	5,00	5,50	4,50	6,00	3,75	4,50	4,75	5,75
10	5,33	5,00	5,00	5,67	5,50	5,00	5,00	6,00
11	5,67	7,00	5,50	6,00	6,50	6,50	7,00	6,25
12	6,67	5,75	5,75	7,00	7,00	6,50	7,00	6,38
13	5,00	5,50	5,75	5,00	2,75	5,00	6,50	6,50
14	5,67	5,25	5,00	6,00	5,50	5,25	6,00	6,63
15	4,00	5,25	5,50	7,00	6,75	4,75	6,75	6,75
16	6,00	7,00	6,00	6,67	7,00	7,00	7,00	6,75
17	6,00	6,75	7,00	5,67	7,00	7,00	5,00	7,00
18	5,33	6,75	5,50	7,00	6,00	6,25	7,00	7,00
19	6,67	5,50	4,75	7,00	7,00	6,50	7,00	7,00

Apêndice C - Calibração dos dados

ANAC

DADOS DA ANAC PRÉ CALIBRAÇÃO								
Case	HP_HN	HP_IP	HP_AS	HP_SA	REP_TAR	REP_SOC	REP_INT	DESEMP
1	5,667	4,500	4,250	2,000	4,500	4,000	5,500	4,5
2	3,667	4,750	3,750	2,333	4,250	3,500	3,750	4,625
3	6,333	5,500	5,500	4,667	3,500	5,500	4,250	4,875
4	4,667	4,500	4,500	4,333	4,500	4,000	4,500	4,875
5	6,000	6,000	5,000	4,667	5,500	5,250	5,250	6,875
6	6,000	7,000	6,000	6,000	5,250	4,000	4,000	7
7	4,333	5,750	4,750	6,000	5,500	6,000	6,000	7
8	5,667	5,500	5,000	5,667	7,000	6,750	6,750	7
9	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7
MÉDIA	5,481	5,611	5,083	4,741	5,222	5,111	5,222	-----
DADOS DA ANAC PÓS CALIBRAÇÃO								
Case	HP_HN	HP_IP	HP_AS	HP_SA	REP_TAR	REP_SOC	REP_INT	DESEMP
1	1	0	0	0	0	0	1	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0
3	1	0	1	0	0	1	0	0
4	0	0	0	0	0	0	0	0
5	1	1	0	0	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	0	0	1
7	0	1	0	1	1	1	1	1
8	1	0	0	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1	1	1

ANEEL

DADOS DA ANEEL PRÉ CALIBRAÇÃO								
Caso	HP_HN	HP_IP	HP_AS	HP_SA	REP_TAR	REP_SOC	REP_INT	DESEMP
1	6,000	4,250	3,500	3,333	6,250	3,500	5,500	3,875
2	4,333	4,750	5,250	5,000	5,750	2,250	4,750	4,875
3	5,000	5,500	4,500	5,000	4,500	4,750	5,750	5,125
4	6,667	7,000	4,750	6,667	6,000	6,000	6,000	6,750
5	5,667	4,750	6,500	6,000	5,500	5,750	6,750	6,750
6	6,000	6,500	6,250	7,000	7,000	7,000	6,750	6,875
MÉDIA	5,456	5,461	5,013	4,807	5,539	5,013	5,421	-----
DADOS DA ANEEL PÓS CALIBRAÇÃO								
Case	HP_HN	HP_IP	HP_AS	HP_SA	REP_TAR	REP_SOC	REP_INT	DESEMP
1	1	0	0	0	1	0	0	0
2	0	0	1	0	0	0	0	0
3	0	1	0	0	0	0	0	0
4	1	1	0	1	1	1	1	1
5	1	0	1	1	0	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1	1	1

ANTT

ANTAQ

DADOS DA ANTAQ PRÉ CALIBRAÇÃO								
Caso	HP_HN	HP_IP	HP_AS	HP_SA	REP_TAR	REP_SOC	REP_INT	DESEMP
1	2,667	1,500	3,000	4,667	6,500	3,000	5,000	2,750
2	5,333	5,750	5,000	6,000	4,500	4,750	5,000	4,750
3	5,667	6,000	4,500	4,000	4,750	4,000	4,000	5,125
4	5,000	4,000	6,250	3,333	7,000	4,000	2,750	5,250
5	4,667	4,500	4,500	3,667	6,000	4,000	5,500	5,250
6	4,000	5,250	5,500	7,000	6,750	4,750	6,750	6,750
7	6,000	7,000	6,000	6,667	7,000	7,000	7,000	6,750
8	6,000	6,750	7,000	5,667	7,000	7,000	5,000	7,000
9	5,333	6,750	5,500	7,000	6,000	6,250	7,000	7,000
10	6,667	5,500	4,750	7,000	7,000	6,500	7,000	7,000
MÉDIA	5,133	5,300	5,200	5,500	6,250	5,125	5,500	-----
DADOS DA ANTAQ PÓS CALIBRAÇÃO								
Case	HP_HN	HP_IP	HP_AS	HP_SA	REP_TAR	REP_SOC	REP_INT	DESEMP
1	0	0	0	0	1	0	0	0
2	1	1	0	1	0	0	0	0
3	1	1	0	0	0	0	0	0
4	0	0	1	0	1	0	0	0
5	0	0	0	0	0	0	1	0
6	0	0	1	1	1	0	1	1
7	1	1	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	0	1
9	1	1	1	1	0	1	1	1
10	1	1	0	1	1	1	1	1