

# ARTIGOS

Submetido 21.01.2018. Aprovado 03.09.2018

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor científico: Pablo Isla

Versão traduzida

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020190202>

## O ELO PERDIDO ENTRE O SISTEMA DE TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO E A PERCEPÇÃO DE POLÍTICA ORGANIZACIONAL

*The missing link between high performance work practices and perceived organizational politics*

*El eslabón perdido entre prácticas laborales de alto rendimiento y percepción de la política organizacional*

### RESUMO

A grande maioria das pesquisas caracteriza a política organizacional como um fenômeno aversivo, portanto recomenda que sejam explorados os fatores para minimizar a sua intensidade. Este estudo objetivou principalmente examinar o papel das práticas do Sistema de Trabalho de Alto Desempenho (STAD) no controle da política organizacional. A influência moderadora das personalidades maquiavélicas também foi avaliada nos STAD em relação à percepção de política organizacional (PPO). Por meio de questionário, foram obtidas 243 respostas de engenheiros que trabalham na área industrial local. Os resultados mostraram uma relação inversa entre STAD e PPO. Da mesma forma, o papel moderador do maquiavelismo foi confirmado. A discussão e as implicações práticas são apresentadas com base nos resultados do estudo.

**PALAVRAS-CHAVE** | Práticas de trabalho de alto desempenho, maquiavelismo, percepção de política organizacional, setor de engenharia, estudo demorado.

### ABSTRACT

A vast majority of research characterizes organizational politics as an aversive phenomenon and thus recommends exploring the factors that minimize its intensity. This study primarily endeavored to examine the role of high performance work practices (HPWPs) in controlling organizational politics. The moderating influence of Machiavellian personalities on HPWPs-politics was also evaluated. Through a questionnaire survey, 243 responses were obtained from engineers working in a local industrial area of capital city of Pakistan. The results showed an inverse relationship between HPWPs and perceived organizational politics (POP), and the moderating role of Machiavellianism was substantiated. Practical implications are presented based on the study results.

**KEYWORDS** | High performance work practices, Machiavellian, perceived organizational politics, engineering sector, time-lagged study.

### RESUMEN

Una vasta mayoría de investigaciones caracteriza a las políticas organizacionales como un fenómeno aversivo, por consiguiente, recomendado para explorar los factores para minimizar la intensidad. Este estudio intenta primariamente analizar el papel de las prácticas laborales de alto rendimiento (high performance work practices [HPWPs]) en controlar las políticas organizacionales. La influencia moderadora de personalidades maquiavélicas también se evaluó en HPWPs para la relación de políticas percibidas. A través de una encuesta con cuestionario, se obtuvieron 243 respuestas de ingenieros que trabajan en el área industrial local. Los resultados presentados mostraron una relación inversa entre HPWPs y la percepción de la política organizacional. Asimismo se corroboró el papel moderador del maquiavelismo. El debate y las implicaciones prácticas se presentan con base en los resultados del estudio.

**PALABRAS CLAVE** | Prácticas laborales de alto rendimiento, maquiavelismo, percepción de la política organizacional, sector de ingeniería, estudio retrasado.

#### ADNAN RIAZ<sup>1</sup>

adnanriaz.aiou@gmail.com  
ORCID: 0000-0001-8185-9316

#### SAIMA BATOOL<sup>2</sup>

saimabatool601@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-2655-2607

#### MOHD SHAMSURI MD SAAD<sup>3</sup>

shamsuri@utem.edu.my  
ORCID: 0000-0002-2269-5494

<sup>1</sup>Allama Iqbal Open University, Department of Business Administration, Islamabad, Pakistan

<sup>2</sup>Army Public College of Management and Sciences, Islamabad, Pakistan

<sup>3</sup>Universiti Teknikal Malaysia Melaka, Melaka, Malaysia

## INTRODUÇÃO

A política organizacional tem sido um tema central de discussão há muitas décadas, principalmente por dois motivos. Em primeiro lugar, a política é inevitável e prevalece com intensidade variável, independentemente da natureza, cultura e tamanho da organização (Witt, Andrews, & Kacmar, 2000). Em segundo lugar, a política é percebida como prejudicial, portanto, é necessário abordá-la explorando suas causas (Meisler & Vigoda-Gadot, 2014). Diversos fatores organizacionais e relacionados ao trabalho foram destacados como antecedentes-chave da política organizacional. Apesar de estudos categóricos sobre como minimizar politicagem na organização, a pesquisa existente carece de qualquer compreensão clara do impacto das práticas do Sistema de Trabalho de Alto Desempenho (STAD) na política organizacional. Estudos anteriores destacam o papel de certas práticas de recursos humanos (RH) para controlar as políticas organizacionais (comumente medidas como percepção de política organizacional [PPO]). No entanto, os STAD não são usadas como um construto holístico para prever PPO, como apontado por Atinc, Darrat, Fuller, e Parker (2010). Uma vez que as organizações perceberam profundamente a importância das práticas de RH para lidar com adversidades e desafios futuros (Paré & Tremblay, 2007; Peacock, 2017), este estudo ajudaria a abordar os efeitos negativos da política organizacional, aplicando um conjunto específico de STAD principais.

Organizações de todos os tipos têm que enfrentar a política em seus ambientes de trabalho em diferentes formas (Bodla & Danish, 2009). Inicialmente, a pesquisa nesse domínio em particular se concentrava mais em examinar a natureza, as causas e as consequências da política em amplos setores e áreas regionais. Ao aceitar a política como uma realidade da vida organizacional, recentemente, o foco dos pesquisadores passou a ser examinar modelos de política organizacional entre grupos profissionais, como enfermeiros (Basar & Basim, 2016), professores (Gibson, 2006) e funcionários de hotéis de primeira linha (Karatepe, Babakus, & Yavas, 2012) – especialmente os grupos que são os grandes responsáveis pelo sucesso e fracasso de qualquer organização. Engenheiros e funcionários envolvidos em tarefas altamente especializadas são mais vulneráveis à política devido à sua dependência de recursos e papel dominante na vida organizacional.

Por outro lado, as relações entre os fatores de nível organizacional e os resultados são suscetíveis a fatores de personalidade e disposição (Kooij et al., 2013; Sendjaya, Pekerti, Härtel, Hirst, & Butarbutar, 2016). Para a maioria das primeiras pesquisas iniciais de gestão, os pesquisadores se concentraram

em possíveis moderadores, alterando os pontos fortes e direções dos relacionamentos (Dawson, 2014). Negligenciar fatores situacionais pode desafiar as relações causais. As relações entre STAD e resultados podem variar devido a diferenças individuais. Estudos anteriores mostraram o lado sombrio maquiavélico dos atributos da personalidade, em que essas personalidades não apenas se envolvem em manobras políticas, mas também são consideradas proponentes da política (Kacmar, Bozeman, Carlson, & Anthony, 1999; O’connor & Morrison, 2001). Portanto, seria interessante investigar a associação STAD-PPO para personalidades maquiavélicas e não maquiavélicas. O ambiente tem um papel importante na formação de personalidades (Göllner et al., 2017). Acredita-se que as tendências maquiavélicas se desenvolvem em ambientes restritos (Tucker, Lowman, & Marino, 2016). Particularmente, a cultura desempenha um papel importante no desenvolvimento e auxílio das personalidades da Tríade Negra (O’Boyle, Forsyth, Banks, & McDaniel, 2012). Seria interessante observar até que ponto os engenheiros apresentam tendências maquiavélicas e como essas tendências afetam a relação postulada de STAD-PPO.

Em suma, esse estudo contribui de maneiras diferentes. Em primeiro lugar, embora a política organizacional tenha sido uma área de interesse para vários estudiosos, a relação entre STAD como medida consolidada e PPO ainda está por ser estabelecida (Atinc, Darrat, Fuller, & Parker, 2010). Segundo, o maquiavelismo foi conclusivamente considerado um traço de personalidade chave que percebe e exerce a política na organização (Valle & Perrewe, 2000). Neste estudo, o papel do maquiavelismo como moderador é explorado no relacionamento postulado. Por fim, este estudo também se esforça para satisfazer a preocupação de Hofstede e Hofstede (2005) quem enfatizou categoricamente que as teorias e os resultados da pesquisa devem ser generalizados com cautela. As diferenças entre os países em relação às dimensões culturais recomendam a necessidade de descobertas específicas de cada país. Portanto, este estudo conduz uma análise detalhada do impacto dos STAD na PPO com o papel moderador do maquiavelismo entre os funcionários que trabalham como engenheiros.

## REVISÃO DA LITERATURA

### STAD

Os STAD são definidos como um conjunto de práticas de RH consistentes, integradas e interdependentes (Guthrie, 2001; Huselid & Becker, 1995; Pfeffer, 1998; Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005). Elas desempenham um papel importante

no desenvolvimento de competências organizacionais e na promoção de um relacionamento social entre os funcionários (Shin & Konrad, 2017). Portanto, as organizações precisam conhecer o conjunto específico de STAD que atende melhor às suas necessidades e as ajuda a adquirir as competências desejadas (Posthuma, Campion, Masimova, & Campion, 2013). De acordo com Harley, Allen, e Sargent (2007), é difícil determinar a melhor combinação de STAD. No entanto, alguns exemplos de STAD incluem contratação processual, oportunidades de treinamento e desenvolvimento de habilidades, remuneração, participação na tomada de decisões, horários flexíveis de trabalho, compartilhamento de informações, empoderamento e definição de funções (Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006; Rabl, Jayasinghe, Gerhart, & Kühlmann, 2014). Para o presente estudo, seguiu-se o modelo integrado de STAD de Bamberger, Biron, e Meshoulam (2014) compreendendo recrutamento seletivo, treinamento e desenvolvimento, progressão na carreira, promoções internas, garantia de emprego, desempenho baseado em metas, incentivos e recompensas, e participação ativa.

Como resumido por Ma, Long, Zhang, Zhang, e Lam (2017), os STAD desempenham um papel significativo na promoção da harmonia social entre os funcionários da organização. O foco deste estudo é validar a ligação entre STAD e comportamento organizacional positivo, examinando engenheiros que geralmente são considerados profissionais e responsáveis pelo sucesso e fracasso organizacional (Hiebert, 2001; Lobontiu, 2010). Seguindo o princípio da teoria da troca social (Blau, 1964), organizações que oferecem os melhores pacotes de RH estão basicamente desenvolvendo reservatórios psicológicos para os funcionários enfrentarem desafios no local de trabalho. Os funcionários sentem-se honrados ao receber cuidados extras da organização e podem retribuir de acordo em situações deletérias (Gouldner, 1960).

## PPO

A PPO é definida como a medida em que os funcionários percebem comportamentos políticos e manobras em seu ambiente de trabalho que levam a resultados injustos (Ferris, Russ, & Fandt, 1989). Acredita-se amplamente que o comportamento individual é o resultado da percepção e não da própria realidade (e.g., Gandz & Murray, 1980; Porter, Crampon, & Smith, 1976). Os resultados empíricos também apoiam a forte associação entre a realidade percebida e as ações e desempenhos dos funcionários (Purves, Morgenstem, & Wojtach, 2015). Por essa razão é que a PPO resultou em consequências adversas. Por exemplo, Ferris et al. (1998) concluiu que a PPO levou ao comportamento de afastamento dos funcionários,

redução do envolvimento, ansiedade e insatisfação no trabalho. Algumas outras evidências empíricas mostraram que a PPO é um antecedente da tensão psicológica, insatisfação no trabalho, baixo desempenho e baixo comportamento de cidadania organizacional (Chang, Rosen, & Levy, 2009; Miller, Rutherford, & Kolodinsky, 2008). Para combater a política organizacional, vários fatores foram destacados. Por exemplo, um ambiente transparente e justo, clareza de papéis, oportunidades de crescimento e potencialidades estão entre os poucos fatores para controlar a PPO (Muhammad, 2007; Poon, 2003; Thau & Mitchell, 2010; Valle & Perrew, 2000).

## STAD E PPO

O modelo mental compartilhado (MMC) explica as premissas e percepções que correspondem à conduta coletiva (Fiore, Salas, & Cannon-Bowers, 2001). Os MMC mostram uma influência dominante sobre o comportamento dos indivíduos (Maynard & Gilson, 2014). Os STAD únicos e consistentes, como extensa equipe, treinamento, descentralização, comunicação aberta e remuneração orientada para o desempenho, resultam em sentimentos compartilhados de cuidado, igualdade, apoio, capacidade de resposta e confiança na organização. Isso subsequentemente reduz a percepção de desigualdade, favoritismo e comportamento de autosserviço, que são denominados como política organizacional na literatura de comportamento organizacional. Os funcionários também têm uma compreensão compartilhada dos procedimentos, práticas e políticas da organização, bem como o tipo de comportamento desejado e apreciado. Em última análise, o apoio organizacional evita que se apresente qualquer comportamento ilegítimo não sancionado pelas autoridades organizacionais (Bowen & Ostroff, 2004). Assim, pode-se supor o seguinte:

H1: Os STAD podem reduzir a PPO na organização.

## Personalidade maquiavélica

O maquiavelismo é um traço de personalidade antagônico e hostil (Christie, Geis, Festinger, & Schachter, 2013). Wilson, Near, e Miller (1996) definiram maquiavelismo como uma estratégia para manipular os outros para o interesse próprio, mesmo à custa dos outros. Os maquiavélicos são intrinsecamente inclinados a serem manipuladores, coniventes e enganadores. Eles usam outras pessoas como degraus para perseguir seus próprios interesses. Os estudos garantem que os maquiavélicos têm fortes habilidades interpessoais para influenciar as pessoas, que eles usam de forma ideal para manipular e persuadir os outros (Belschak, Muhammad, & Den Hartog, 2016; Cohen, 2018).

## Personalidade maquiavélica e PPO

De acordo com Adams, Treadway, e Stepina (2008), traços de personalidade são os fatores mais influentes para a previsão de PPO, em comparação com qualquer outra variável pessoal. Isso porque eles estimulam o padrão de como os funcionários identificam e entendem a política organizacional. Os maquiavélicos são percebidos como fortemente relacionados à PPO, porque pessoas muito maquiavélicas têm uma tendência inata para entender os instintos humanos e podem fazer quase qualquer coisa para promover seus próprios interesses (Bereczkei, 2017). De acordo com Sussman, Adams, Kuzmits, e Raho (2002), os muito maquiavélicos podem exercer diferentes formas de gestão de impressões e táticas políticas para obter resultados para sucesso e crescimento pessoal. Pesquisadores anteriores mostraram uma forte relação positiva entre maquiavelismo e PPO (O'Connor & Morrison, 2001; Valle & Perrewé, 2000). O modelo famoso de PPO apresentado por Ferris et al. (1989) também caracteriza personalidades maquiavélicas como os fortes preditores de PPO. Mais tarde, o estudo de Stepanski, Kershaw, e Arkakelian (2000) também apoiou essa relação. Portanto, pode-se presumir o seguinte:

H2: O maquiavelismo influencia significativamente a PPO.

## Um maquiavélico como moderador entre STAD e PPO

Personalidades maquiavélicas são profundamente preocupadas com promover seus interesses, enquanto desconsideram o bem-estar organizacional (Sakalaki, Richardson, & Thépaut, 2007). Elas podem exercer uma variedade de táticas de influência para construir conexões políticas, incluindo autorevelação e intimidação deliberadas (Elias, 2015). Em um sentido coloquial, a atmosfera política torna-se caracteristicamente arriscada, significando que aqueles que acumulam supremacia e inspiração podem ter sucesso (Christie et al., 2013; Pilch & Turska, 2015; Ruiz-Palomino & Bañón-Gomis, 2016). Na vida organizacional, Ferris et al. (1989) alegaram que personalidades maquiavélicas são os proponentes e precursores de comportamentos políticos. Recentemente, alguns achados empíricos concluíram que o maquiavelismo é um forte preditor de incivilidade (Furtner, Maran, & Rauthmann, 2017), fraco desempenho no trabalho (Blickle, Schütte, & Genau, 2018), comportamentos de trabalho contraproducentes (Cohen, 2018), e intimidação no local de trabalho (Pilch & Turska, 2015). Ele já foi testado como um moderador entre vários relacionamentos organizacionalmente desejados em diferentes configurações (Reimers & Barbuto, 2002; Wei & Chen, 2012; Zagenczyk et al., 2013). Personalidades maquiavélicas, com sua natureza de

autopromoção, desconsideram qualquer contribuição de um indivíduo, grupo ou organização. Sua ideologia egocêntrica os impede de reconhecer o apoio dado pela organização (Bereczkei, 2017). Com base nesses argumentos, pode-se razoavelmente presumir o seguinte:

H3: Personalidades maquiavélicas moderam a relação entre STAD e PPO, de tal forma que a relação é mais fraca para indivíduos com altas tendências de maquiavelismo.

## METODOLOGIA

### Indivíduos / Amostra

O objetivo deste estudo foi examinar a PPO entre engenheiros qualificados em associação com STAD em seus locais de trabalho. Os engenheiros qualificados para essa pesquisa eram funcionários que (a) trabalhavam em período integral, (b) tinham um ano de experiência profissional, (c) e cujos supervisores haviam realizado pelo menos uma avaliação de desempenho deles. O quadro da amostra foi retirado dos departamentos de RH das respectivas organizações, enquanto a seleção dos entrevistados foi baseada no método de amostragem aleatória simples. Os contatos do segundo autor nos ajudaram durante todo o processo de administração do questionário, sendo de responsabilidade do departamento de RH de uma das organizações. O trabalho de engenharia envolve relativamente mais conflitos administrativos, pois é altamente técnico e focado, tem metas abrangentes e deve fornecer serviços de suporte a diversos clientes (Leckie, Pettigrew, & Sylvain, 1996). A PPO pode ser realizada em qualquer nível hierárquico e, portanto, os engenheiros que trabalham em diferentes níveis hierárquicos constituíram a população do estudo.

O questionário foi dividido em duas partes com uma carta de apresentação explicando o objetivo do estudo, medidas de confidencialidade estritas e informações de contato do investigador principal. A primeira parte foi sobre os itens relacionados o STAD e maquiavelismo, enquanto a segunda parte foi sobre medir a PPO. Como os dados foram coletados em dois momentos diferentes, ambas as partes continham informações demográficas dos entrevistados com um código único atribuído para a realização de novas correspondências. Considerando o nível de entendimento dos engenheiros, todas as medidas foram em inglês e adotadas de fontes testadas e autênticas. Os questionários foram distribuídos em envelopes lacrados através de correio ou de pessoas focais responsáveis por administrá-los dentro de suas organizações. Para garantir a confidencialidade, a pesquisa foi anônima e os entrevistados foram obrigados a não revelar suas identidades. Além disso, para controlar a resposta de desejo social, a participação

dos entrevistados na pesquisa era voluntária e eles podiam sair a qualquer momento durante o processo de coleta de dados. Além disso, os entrevistados poderiam enviar o questionário diretamente ao investigador principal, se assim desejassem.

Este foi basicamente um estudo com defasagem de tempo. No primeiro intervalo (T<sub>1</sub>), solicitou-se que os entrevistados preenchessem a parte I. Então, após um mês (T<sub>2</sub>), a parte II teve que ser preenchida junto com a parte demográfica. Códigos exclusivos atribuídos a cada questionário nos ajudaram a fazer uma correspondência, enquanto as informações demográficas validaram ainda mais os mesmos entrevistados.

Um tamanho de amostra de 250 e acima é considerado apropriado para testar as relações postuladas (MacCallum, Widaman, Zhang, & Hong, 1999). Portanto, mais de 400 questionários foram distribuídos para a população-alvo usando e-mail e o serviço de postagem local. No T<sub>1</sub>, foi recebido um total de 288 questionários, os quais foram subsequentemente registrados usando o IBM SPSS 20.0. Após o T<sub>2</sub>, foram recebidas 243 respostas. Assim, 243 respostas totais foram analisadas para testar as hipóteses. Estudos conduzidos no contexto asiático geralmente refletem uma alta taxa de resposta (Abbas, Raja, Darr, & Bouckenooghe, 2014). Alguns questionários foram retirados da análise com base nas seguintes deficiências (não tentadas realmente):

- Respostas incompletas,
- Aviso de entradas reversas, e
- Respostas atrasadas/respostas recebidas muito depois do período de tempo estipulado de um mês.

Os dados demográficos mostram que 59% dos entrevistados pertenciam ao departamento de tecnologia da informação e a maioria era do sexo masculino (92%). Cerca de 55% dos entrevistados tinham entre 31 e 40 anos. Os dados da amostra também revelaram que 72% dos entrevistados haviam adquirido um mestrado e 83% estavam em cargos de nível médio. Os dados também refletiram uma variação considerável na duração do serviço, pois 39% tinham 6 a 10 anos de serviço, 37% tinham 10 ou mais anos de serviço e 18% tinham 1 a 5 anos de serviço. Além disso, 17% dos entrevistados tinham renda entre US\$ 600 e US\$ 700, 42% tinham renda entre US\$ 700 e US\$ 800 e 22% tinham renda entre US\$ 800 e US\$ 900.

## Medições

Todas as afirmações foram ancoradas em uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

## PPO

A PPO foi medida com os 12 itens da escala de PPO do estudo de Kacmar e Ferris (1991). Essa versão mais curta ajudou diferentes estudos e foi considerada confiável por Kacmar e Carlson (1997) ( $\alpha = 0,87$ ) e Vigoda e Cohen (2002) ( $\alpha = 0,77$ ).

## Maquiavelismo

Para medir a personalidade maquiavélica, cinco itens foram retirados do estudo de Christie e Geis (1970). Cada entrevistado (engenheiro) foi solicitado a especificar a magnitude de sua concordância com cada item. Essa versão menor também foi considerada confiável por Christie e Geis (1970) com  $\alpha = 0,87$ .

## STAD

Seguindo a sugestão de Becker e Huselid (1998), diferentes pesquisadores (Delery & Shaw, 2001; Guest, 1999) combinaram as medidas de várias práticas de RH para formar o conjunto de itens consolidados de STAD. Seguindo a mesma analogia, adotou-se uma escala compreendendo 27 itens de Bamberger e Meshoulam (2000) para medir os STAD unificados. A escala já havia sido considerada confiável ( $\alpha = 0,76$ ) por Sun, Aryee, e Law (2007).

## Variáveis de controle

No presente estudo, dois fatores demográficos, ou seja, *Renda* e *Duração do Serviço*, apresentaram efeitos significativos sobre a PPO e foram usados como variáveis de controle. Uma análise de variância de um fator comparando PPO através de *Renda* ( $F = 3,44, p < 0,005$ ) e *Duração do Serviço* ( $F = 3,003, p < 0,005$ ) revelou diferenças significativas na variável de resultado.

## RESULTADOS

### Validade e confiabilidade da escala

A confiabilidade dos construtos foi verificada pelo cálculo do alfa de Cronbach, que foi maior que 0,93 para todos os construtos acima do limite de 0,7 (Nunnally & Bernstein, 1994). No entanto, o alfa de Cronbach foi criticado por ser supersimplificado e uma estatística de limite inferior para calcular as verdadeiras confiabilidades. Portanto, também foram avaliadas as confiabilidades compostas (CC), que, se maiores que 0,7, indicam boa confiabilidade (Churchill, 1979; Hair, Black, Babin, Anderson,

& Tatham, 1998). Os valores de CC em nosso estudo variam de 0,95 a 0,97, indicando confiabilidades relativamente boas dos construtos medidos.

A validade de construto do modelo de medição foi avaliada com o auxílio da análise fatorial confirmatória (Hair et al., 1998) usando o programa AMOS Versão 18. A validade convergente da medição foi assegurada pelo exame das cargas fatoriais padronizadas e da variância média extraída (VME). As cargas fatoriais variaram de 0,51 a 0,81 ( $p < 0,05$ ), satisfazendo os critérios prescritos por Bagozzi e Yi (1991). Em segundo lugar, a VME dos três construtos foi acima de 0,5 (Hair et al., 1998), o que mostra que mais de 50% da variância dos itens de medição podem ser explicados pelas variáveis latentes.

Para avaliar a validade discriminante, Fornell e Larcker (1981) recomendam considerar a VME, que, se superior à correlação quadrada ou à variância máxima compartilhada, fornece evidência de validade discriminante. Para modelos baseados em variância, Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2010) aconselharam o uso do valor da raiz quadrada da VME para comparar as correlações entre construtos. As correlações bivariadas entre todos os construtos variaram de 0,01 a 0,51, muito abaixo da VME correspondente e raiz quadrada de VME. A Tabela 1 garante a validade discriminante com base em todos esses critérios. Em suma, as validades convergente e discriminante confirmaram a validade geral do construto. Com essas qualidades, o pesquisador poderia avançar com segurança para testar as hipóteses propostas.

**Tabela 1. Resultados da análise fatorial confirmatória**

Construtos e itens	Cargas fatoriais padronizadas	VME	VCM	$\alpha$	CC
Percepção de política organizacional (PPO)		0,73	0,29	0,97	0,97
Favoritismo, e não mérito, é o que determina o progresso na carreira	0,88				
Não há espaço para "puxa-sacos": boas ideias são desejadas mesmo quando isso significa discordar dos superiores (R)	0,87				
Os funcionários são encorajados a falar francamente, mesmo quando criticam ideias bem estabelecidas (R)	0,81				
Sempre houve um grupo influente nesse departamento ao qual ninguém se opõe	0,83				
As pessoas aqui geralmente não falam por medo de retaliação	0,81				
Apenas aqueles que trabalham arduamente nesta organização são recompensados (R)	0,83				
As promoções neste departamento geralmente são dadas para aqueles com melhor desempenho (R)	0,86				
As pessoas nessa organização tentam crescer passando por cima dos outros	0,83				
Tenho visto mudanças feitas em políticas aqui que servem apenas aos propósitos de alguns indivíduos, não da unidade de trabalho ou da organização	0,86				
Há um grupo de pessoas no meu departamento que sempre faz as coisas do jeito deles, porque ninguém quer desafiá-las	0,86				
Não consigo me lembrar de quando uma pessoa recebeu um aumento salarial ou uma promoção inconsistente com as políticas publicadas (R)	0,90				
Desde que trabalhei neste departamento, nunca vi as políticas de remuneração e promoção aplicadas politicamente (R)	0,90				
Personalidade maquiavélica		0,80	0,29	0,95	0,95
Nunca conte a ninguém a verdadeira razão pela qual você fez algo, a menos que seja útil fazê-lo	0,89				
É sábio bajular pessoas importantes	0,88				
É difícil progredir sem pegar alguns atalhos	0,91				
A melhor maneira de lidar com as pessoas é dizer o que elas querem ouvir	0,89				
Quem confia completamente em qualquer outra pessoa está procurando problemas	0,90				
Sistema de trabalho de alto desempenho (STAD)		0,62	0,10	0,97	0,97
É preciso muito esforço para selecionar a pessoa certa	0,84				

(continua)

Tabela 1. Resultados da análise fatorial confirmatória

(conclusão)

Construtos e itens	Cargas fatoriais padronizadas	VME	VCM	$\alpha$	CC
O potencial do funcionário a longo prazo é enfatizado	0,80				
Uma importância considerável é dada ao processo de formação de equipe	0,80				
Esforços muito grandes são feitos na seleção	0,77				
Programas abrangentes de treinamento são oferecidos para indivíduos em contato com o cliente ou funções na linha de frente	0,72				
Funcionários em funções de contato com o cliente normalmente passam por programas de treinamento de tempos em tempos	0,77				
Existem programas formais de treinamento para ensinar aos novos contratados as habilidades necessárias para realizar seu trabalho	0,78				
Programas formais de treinamento são oferecidos aos funcionários para aumentar sua capacidade de promoção nesta organização	0,79				
Os funcionários têm poucas oportunidades de crescimento (R)	0,78				
Os funcionários não têm futuro nesta organização (R)	0,81				
Promoções nesta organização são baseadas na antiguidade (R)	0,82				
Os funcionários têm planos de carreira claros nesta organização	0,77				
Funcionários em funções de contato com o cliente que desejam promoção têm mais de um cargo potencial para a qual poderiam ser promovidos	0,78				
Espera-se que os funcionários neste trabalho permaneçam nesta organização pelo tempo que quiserem	0,78				
A segurança no emprego é quase garantida para os funcionários neste trabalho	0,76				
As obrigações neste trabalho estão claramente definidas	0,79				
Este trabalho tem uma descrição atualizada	0,87				
A descrição do trabalho para um cargo descreve com precisão todas as obrigações desempenhadas por funcionários individuais	0,80				
O desempenho é medido com mais frequência com resultados quantificáveis objetivos	0,75				
As avaliações de desempenho são baseadas em resultados quantificáveis objetivos	0,80				
Avaliações de funcionários enfatizam realizações de longo prazo e baseadas em grupo	0,76				
Indivíduos neste trabalho recebem bônus com base no lucro da organização	0,86				
Há empate próximo ou correspondência de pagamento para o desempenho individual/do grupo	0,79				
Funcionários neste trabalho são frequentemente solicitados pelo seu supervisor a participar nas decisões	0,72				
Indivíduos neste trabalho estão autorizados a tomar decisões.	0,75				
Os funcionários têm a oportunidade de sugerir melhorias na forma como as coisas são feitas	0,76				
Os supervisores mantêm comunicações abertas com os funcionários neste trabalho	0,85				

Observação: R = item de código reverso. As cargas fatoriais padronizadas foram significativas no nível 0,05. VME = variância média extraída; VCM = variância compartilhada máxima;  $\alpha$  = alfa de Cronbach; CC = confiabilidade composta.

## Teste de Hipóteses

A Tabela 2 mostra os resultados da estatística descritiva, correlações bivariadas e confiabilidade composta. A correlação dos STAD com PPO ( $r=-0,274$ ,  $p<0,01$ ) é significativa e na direção presumida. De modo similar, personalidades maquiavélicas se correlacionam com PPO ( $r=0,514$ ,  $p<0,01$ ). Todas as medidas foram consideradas confiáveis como dadas na diagonal.

Tabela 2. Médias, desvios padrão, correlações e confiabilidades

		Média	Desvio padrão	1	2	3	4	5
1	Renda	3,61	1,26	1				
2	Duração do serviço	3,04	0,89	-0,393**	1			
3	PPO	3,62	0,66	-0,006	-0,101	<b>(0,85)</b>		
4	Maq.	3,73	0,85	-0,018	-0,017	0,514**	<b>(0,80)</b>	
5	STAD	3,55	0,064	0,019	-0,114	-0,274**	-0,312**	<b>(0,79)</b>

Observação: N=243. Os elementos diagonais (negrito) são a raiz quadrada da variância média extraída. PPO = percepção de política organizacional; STAD = práticas de trabalho de alto desempenho; Maq. = personalidade maquiavélica. \*\* $p < 0,05$ ; \* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$ .

Tabela 3. Resultados dos principais efeitos e análise de regressão moderada

	Percepção de política organizacional	
	$\beta$	$\Delta R^2$
Etapa 1		
Renda	-0,052	
Duração do serviço	-0,001	0,010
Etapa 2		
Renda	-0,056	
Duração do serviço	-0,002	
Maq.	0,364***	
STAD	-0,144*	0,28***
Etapa 3		
Renda	-0,068	
Duração do serviço	0,017	
Maq.	0,274***	
STAD	-0,372***	
STAD x Maq.	0,352***	0,099***

Observação: n=243. STAD = práticas de trabalho de alto desempenho; Maq. = personalidade maquiavélica. \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

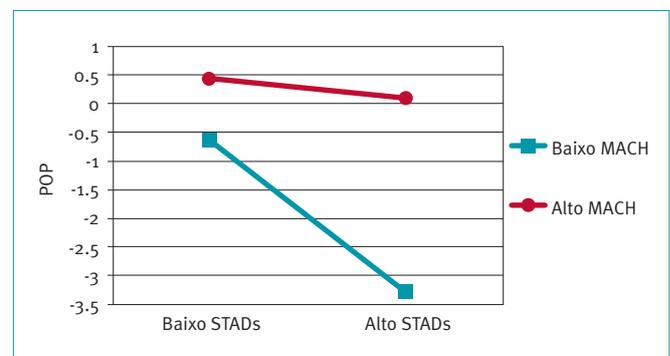
Os resultados da regressão linear múltipla dados na Tabela 3 revelaram STAD como preditores significativos de PPO ( $\beta = -0,144$ ,  $p < 0,05$ ), o que confirmou a Hipótese 1. De modo similar, o maquiavelismo também se mostrou um preditor significativo de PPO ( $\beta = 0,364$ ,  $p < 0,001$ ), confirmando assim a Hipótese 2.

Da mesma forma, a Hipótese 3 afirmava que o maquiavelismo moderaria a relação entre STAD e PPO de tal forma que a relação seria mais fraca para personalidades de alto maquiavelismo em comparação com as de baixo maquiavelismo.

Para validar a Hipótese 3, foi usada a técnica de análise de regressão múltipla moderada (Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2013). Na primeira etapa, foram inseridas as variáveis de controle (renda e duração do serviço), seguidas das variáveis independentes e moderadoras na segunda etapa. Na terceira etapa, foi inserido o termo de interação calculado multiplicando as variáveis independentes e moderadoras (STAD x Maq.), que, se significativas, confirmaram a moderação. Seguindo todas essas etapas, o efeito do termo de interação (STAD x Maq.) na PPO foi significativo ( $\beta = 0,352$ ,  $p < 0,001$ ), confirmando assim a Hipótese 3.

As interações significativas para os valores alto e baixo ( $M \pm DP$ ) do moderador foram plotadas. Os gráficos das interações significativas são exibidos no Gráfico 1, o que mostra que a relação negativa de STAD-PPO foi mais forte quando o maquiavelismo era alto. Testes de inclinação simples usando o procedimento recomendado por Aiken e West (1991) mostraram que a inclinação para baixos níveis de maquiavelismo foi significativa ( $\beta = -0,66$ ,  $p < 0,001$ ) em comparação com indivíduos com personalidade de alto maquiavelismo ( $\beta = 0,08$ ; ns).

Gráfico 1. Efeitos interativos de STAD e maquiavelismo na PPO



Observação: STAD = sistemas de trabalho de alto desempenho; PPO = percepção de política organizacional.

## DISCUSSÃO

Os funcionários pertencentes a domínios técnicos têm diferentes aspirações, necessidades e requisitos de trabalho (Hernaus & Mikulić, 2014). Engenheiros e equipe técnica são tratados como o principal grupo funcional de qualquer organização. Considerando a natureza única do perfil de trabalho dos engenheiros, expectativas de função e possíveis desafios, o setor de engenharia se torna um segmento interessante para estudar a política organizacional. Este estudo investigou principalmente o impacto dos STAD na PPO. Isso foi recomendado por Atinc et al. (2010) em sua famosa revisão meta-analítica como uma área frutífera para pesquisa. Além disso, o papel moderador das personalidades maquiavélicas também foi examinado na relação STAD-PPO.

Os resultados revelaram uma relação significativamente inversa entre STAD e PPO. Além disso, o papel moderador do maquiavelismo foi confirmado na relação de STAD para PPO. É importante notar que a relação acima não havia sido estudada até agora, embora Ferris et al. (1998) geralmente explorassem uma associação entre algumas práticas de RH e PPO.

Como os resultados indicam, os STAD reduzem significativamente a PPO nas organizações. Isso é consistente com a constatação de que os STAD podem oferecer uma situação vantajosa para organizações e funcionários (Machin & Wood, 2005). As organizações que enfatizam os STAD geralmente têm uma força de trabalho mais contente e satisfeita (Appelbaum, 2000; Guest, 1999; Hall, Hochwarter, Ferris, & Bowen, 2004). Isso, por sua vez, leva a um forte desenvolvimento de atitudes e afiliação comportamental, controlando assim a PPO entre os funcionários (Drory & Vigoda-Gadot, 2010).

Nossa medição para avaliar STAD sintetizou itens incluindo recrutamento e seleção, gerenciamento de carreira, segurança no emprego, clareza de papéis, gerenciamento de desempenho, participação na tomada de decisões e comunicação aberta. Uma correspondência razoável foi obtida entre as informações demográficas dos entrevistados e os resultados. Por exemplo, a maioria dos funcionários trabalhou por cerca de 10 anos em suas organizações, e a maioria era de trabalhadores em meio de carreira. Nesse nível, os funcionários geralmente têm ampla clareza sobre as funções e responsabilidades no trabalho, desfrutam da segurança no emprego e têm oportunidades de participar de decisões importantes. Em ambientes abertos e seguros, qualquer sentimento sobre manobras políticas é difundido. Nossa análise fornece evidências da eficácia dos sistemas de gerenciamento de desempenho nas organizações de engenharia. Comportamento, percepção e tendências

políticas são naturalmente reduzidos quando os funcionários são orientados para objetivos e se esforçam para atingir a excelência. Nossos resultados mostram ainda que os entrevistados tiveram 16 anos de educação, o que é necessário para realizar as tarefas de engenharia altamente especializadas. Oportunidades razoáveis de educação e treinamento ajudam os funcionários a desenvolver habilidades e competências. Ficou provado que, se as organizações respondem às necessidades dos funcionários, elas se tornam um pilar no enfrentamento de atitudes cínicas em relação ao ambiente organizacional (Chiaburu, Peng, Oh, Banks, & Lomeli, 2013).

Acreditamos que nosso julgamento reforçaria essa linha de pensamento e afirmaria que os STAD podem ser úteis para aliviar PPO e atividades políticas na organização. A relação inversa entre STAD e PPO também está de acordo com a conclusão tirada por Van De Voorde & Beijer (2015), que sugere que os STAD ajudam a controlar as condições aversivas.

Os resultados deste estudo confirmam ainda que uma personalidade maquiavélica modera a relação inversa entre STAD e PPO entre os funcionários. A ideologia de Maquiavel apresentada há cerca de 500 anos ainda representa um desafio para gestores e profissionais da vida organizacional. As personalidades de alto maquiavelismo têm a tendência genética de perceber seu ambiente como completamente politizado, onde todos estão buscando seus próprios interesses (Mohtadi, 2013; Sibia, 2016). Como o homem é o produto do meio (Young, 2012), envolver-se em comportamento político é bastante natural. As personalidades de alto maquiavelismo exercem pressão usando vários meios e procuram maneiras de ampliar suas afiliações políticas (Furnham, Richards, & Paulhus, 2013). Os cenários políticos são caracteristicamente incertos, significando que poder e influência serão a chave para sua ascensão (Hall et al., 2004). Assim, pessoas com personalidades de alto maquiavelismo traduzem atividades e ocasiões em termos políticos (Buchanan & Badham, 2008) e tendem a capitalizar situações políticas para maximizar seus interesses pessoais (Czibor & Bereczkei, 2012). Os analistas também destacam que o maquiavelismo implica reunir as perspectivas negativas sobre o instinto humano, envolver-se em práticas antiéticas e utilizar diferentes estratégias manipulativas para cumprir seus objetivos (Johns, Xie, & Fang, 1992). No entanto, independentemente dessas associações hipotéticas instintivas entre maquiavelismo e PPO, investigações muito pouco conclusivas examinaram abertamente a influência moderadora. Nossos resultados despertam a atenção dos gestores, pois a maioria dos entrevistados era do sexo masculino. O traço maquiavélico é altamente específico de gênero, e os trabalhadores do sexo masculino geralmente apresentam tais

manifestações atitudinais e comportamentais (Ali, Amorim, & Chamorro-Premuzic, 2009; Fehr & Samsom, 2013). Considerando nossas descobertas, os STAD podem perder seu impacto nos resultados individuais em casos de personalidades altamente maquiavélicas.

Além disso, a grande maioria das pesquisas sobre práticas de RH e PPO é originária dos países americanos e europeus, que são diferentes em termos de dimensões culturais (Hofstede, 2003). Nossa investigação é uma resposta ao chamado de Giorgi, Lockwood, e Glynn (2015) para compreender o contexto dos modelos e relações estabelecidas. No geral, nossas descobertas estão de acordo com as evidências empíricas existentes relatadas sobre a cultura ocidental, que é marcada pelo alto individualismo e baixas distâncias do poder. Assim, podemos concluir que os resultados organizacionalmente desejáveis resultantes de STAD e PPO são menos suscetíveis a diferenças culturais e são bem generalizados no Paquistão, um país com alta distância do poder e coletivismo. Os resultados deste estudo podem ser um elemento significativo para compreender e controlar a política em vários contextos culturais, especialmente dentro do contexto organizacional do Paquistão e do sul da Ásia. Para maior generalização, pesquisas futuras precisam ser realizadas em diferentes culturas e indústrias.

## IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Nosso estudo ampliou a pesquisa do domínio da política organizacional de várias maneiras. Primeiro, conceitualizamos os efeitos de STAD em PPO, que não foram muito deliberados na pesquisa existente. Segundo, este estudo confirmou o papel moderador das personalidades maquiavélicas na relação STAD-PPO. O estudo examinou todas as relações, coletando dados do setor de engenharia do Paquistão. O foco recente dos pesquisadores no domínio do comportamento organizacional é transferido para o exame da política organizacional em relação a uma população específica. Assim, engenheiros trabalhando em indústrias locais constituíram uma área única de investigação.

## IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Nossos resultados fornecem uma base sólida para controlar a política no ambiente de trabalho profissional. Os gerentes devem ser cautelosos sobre os efeitos nocivos da política no local de trabalho. Eles devem considerar todos os meios possíveis, como regras, regulamentos e políticas administrativas claras, comunicação aberta apoiada por feedback e orientação,

oportunidades de desenvolvimento e um plano de carreira atraente para abordar as manobras políticas. As organizações devem rever seus processos de contratação, concentrando-se em testes de personalidade para admitir funcionários. Novos membros devem ter traços de personalidade positivos e autênticos. Para os funcionários existentes, as intervenções de treinamento podem ajudar a remodelar os traços de personalidade, desenvolvendo positividade e harmonia.

## PONTOS FORTES, LIMITAÇÕES E DIREÇÕES FUTURAS

Semelhante a outros estudos realizados em ciências sociais, este estudo também tem algumas limitações. Considerando a natureza única do setor de engenharia, as implicações deste estudo devem ser tratadas com cautela. Outros grupos de trabalho podem ter diferentes percepções sobre as variáveis de interesse e podem apresentar diferentes pontos fortes e direcionalidade dos relacionamentos. Em segundo lugar, exploramos a relação entre STAD e PPO somente na presença da personalidade maquiavélica, enquanto futuras pesquisas podem ir além, integrando outras personalidades da Tríade Negra (narcisismo e psicopatia) como variáveis moderadoras. De modo similar, eles podem se concentrar em um conjunto diferente de STAD para determinar seus impactos na PPO. Além disso, este estudo foi realizado no Paquistão. Como o Paquistão apresenta diferentes condições socioeconômicas, pesquisas futuras podem ser conduzidas em países vizinhos e em outras partes da Ásia também, a fim de comparar resultados.

## REFERÊNCIAS

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckennooghe, D. (2014). Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of Management, 40*(7), 1813-1830. doi:10.1177/0149206312455243
- Adams, G. L., Treadway, D. C., & Stepina, L. P. (2008). The role of dispositions in politics perception formation: The predictive capacity of negative and positive affectivity, equity sensitivity, and self-efficacy. *Journal of Managerial Issues, 20*(4), 545-563.
- Aiken, L., & West, S. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ali, F., Amorim, I. S., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Empathy deficits and trait emotional intelligence in psychopathy and Machiavellianism. *Personality and Individual Differences, 47*(7), 758-762. doi:10.1016/j.paid.2009.06.016
- Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. New York, NY: Cornell University Press.

- Atinc, G., Darrat, M., Fuller, B., & Parker, B. W. (2010). [Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of theoretical antecedents](#). *Journal of Managerial Issues*, 22(4), 494-513.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1991). [Multitrait-multimethod matrices in consumer research](#). *Journal of Consumer Research*, 17(4), 426-439.
- Bamberger, P., Biron, M., & Meshoulam, I. (2014). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. New York, NY: Routledge.
- Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Human resource management strategy*. London, UK: Sage.
- Basar, U., & Basim, N. (2016). [A cross-sectional survey on consequences of nurses' burnout: Moderating role of organizational politics](#). *Journal of Advanced Nursing*, 72(8), 1838-1850. doi:10.1111/jan.12958
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). [High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications](#). *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.
- Belschak, F. D., Muhammad, R. S., & Den Hartog, D. N. (2016). [Birds of a feather can butt heads: When Machiavellian employees work with Machiavellian leaders](#). *Journal of Business Ethics*, 151(3), 613-626. doi:10.1007/s10551-016-3251-2
- Bereczkei, T. (2017). *Machiavellianism: The psychology of manipulation*. New York, NY: Routledge.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Blickle, G., Schütte, N., & Genau, H. A. (2018). [Manager psychopathy, trait activation, and job performance: A multi-source study](#). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(4), 450-461.
- Bodla, M. A., & Danish, R. Q. (2009). [Politics and workplace: An empirical examination of the relationship between perceived organizational politics and work performance](#). *South Asian Journal of Management*, 16(1), 44.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). [Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system](#). *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221. doi:10.2307/20159029
- Buchanan, D., & Badham, R. (2008). *Power, politics, and organizational change: Winning the turf game*. London, UK: Sage.
- Chang, C.-H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). [The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination](#). *Academy of Management Journal*, 52(4), 779-801. doi:10.5465/amj.2009.43670894
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I.-S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). [Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis](#). *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197. doi:10.1016/j.jvb.2013.03.007
- Christie, R., & Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Christie, R., Geis, F. L., Festinger, L., & Schachter, S. (2013). *Studies in Machiavellianism (Social Psychology Monographs)*. Kindle Edition: Academic Press.
- Churchill, G. A. Jr. (1979). [A paradigm for developing better measures of marketing constructs](#). *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73. doi:10.2307/3150876
- Cohen, A. (2018). *Counterproductive work behaviors: Understanding the dark side of personalities in organizational life*. New York, NY: Routledge.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. New York, NY: Routledge.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). [How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance](#). *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528. doi:10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x
- Czibor, A., & Bereczkei, T. (2012). [Machiavellian people's success results from monitoring their partners](#). *Personality and Individual Differences*, 53(3), 202-206. doi:10.1016/j.paid.2012.03.005
- Dawson, J. F. (2014). [Moderation in management research: What, why, when, and how](#). *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1-19. doi:10.1007/s10869-013-9308-7
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 20, pp. 165-197). Stamford, CT: JAI Press.
- Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. (2010). [Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience](#). *Human Resource Management Review*, 20(3), 194-202. doi:10.1016/j.hrmr.2009.08.005
- Elias, R. Z. (2015). [The effects of Machiavellianism and cultural dimensions on business students' general distrust of corporations](#). *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(4), 21-30.
- Fehr, B., & Samsom, D. (2013). The construct of Machiavellianism: Twenty years later. In C. D. Spielberger & J. N. Butcher (Eds.), *Advances in personality assessment* (pp. 77-116). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1998). [Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship](#). *Human Resource Management Review*, 8(3), 235-264. doi:10.1016/S1053-4822(98)90004-3
- Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 143-170). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fiore, S. M., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). Group dynamics and shared mental model development. In M. London (Ed.), *Applied in psychology: How people evaluate others in organizations* (pp. 309-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). [Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error](#). *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi:10.2307/3151312
- Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). [The dark triad of personality: A 10 year review](#). *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199-216. doi:10.1111/spc3.12018
- Furtner, M. R., Maran, T., & Rauthmann, J. F. (2017). Dark leadership: The role of leaders' dark triad personality traits. In M. Clark, & C. Gruber (Eds.), *Leader Development Deconstructed* (pp. 75-99). Cham, Switzerland: Springer.
- Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). [The experience of workplace politics](#). *Academy of Management Journal*, 23(2), 237-251. doi:10.2307/254429
- Gibson, S. K. (2006). [Mentoring of women faculty: The role of organizational politics and culture](#). *Innovative Higher Education*, 31(1), 63-79. doi:10.1007/s10755-006-9007-7

- Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A. (2015). *The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies*. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 1-54. doi:10.5465/19416520.2015.1007645
- Göllner, R., Roberts, B. W., Damian, R. I., Lüdtke, O., Jonkmann, K., Trautwein, U. (2017). *Whose "storm and stress" is it? Parent and child reports of personality development in the transition to early adolescence*. *Journal of Personality*, 85(3), 376-387. doi:10.1111/jopy.12246
- Gouldner, A. W. (1960). *The norm of reciprocity: A preliminary statement*. *American Sociological Review*, 25(2) 161-178. doi:10.2307/2092623
- Guest, D. E. (1999). *Human resource management-the workers' verdict*. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25. doi:10.1111/j.1748-8583.1999.tb00200.x
- Guthrie, J. P. (2001). *High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand*. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190. doi:10.2307/3069345
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (vol. 5). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hall, A. T., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., & Bowen, M. G. (2004). The dark side of politics in organizations. In R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & R. D. Pritchard (Eds.), *The dark side of organizational behavior* (pp. 237-261). San Francisco, CA: Wiley.
- Harley, B., Allen, B. C., & Sargent, L. D. (2007). *High performance work systems and employee experience of work in the service sector: The case of aged care*. *British Journal of Industrial Relations*, 45(3), 607-633. doi:10.1111/j.1467-8543.2007.00630.x
- Hernaus, T., & Mikulić, J. (2014). *Work characteristics and work performance of knowledge workers*. *EuroMed Journal of Business*, 9(3), 268-292. doi:10.1108/EMJB-11-2013-0054
- Hiebert, M. (2001). *Powerful professionals: Getting your expertise used inside your organization*. Victoria, B.C.: Trafford Publishing.
- Hofstede, G. (2003). Cultural constraints in management theories. In D. C. Thomas (Ed.), *Readings and cases in international management: A cross-cultural perspective* (pp. 17-27). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. (2005). *Culture and organizations: Software of the mind*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1995). The strategic impact of high performance work systems. *Paper presented at the Academy of Management annual meeting*, Vancouver.
- Johns, G., Xie, J. L., & Fang, Y. (1992). *Mediating and moderating effects in job design*. *Journal of Management*, 18(4), 657-676. doi:10.1177/014920639201800404
- Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S., & Anthony, W. P. (1999). *An examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and extension*. *Human Relations*, 52(3), 383-416. doi:10.1177/001872679905200305
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). *Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation*. *Journal of Management*, 23(5), 627-658. doi:10.1016/S0149-2063(97)90019-2
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). *Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation*. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193-205. doi:10.1177/0013164491511019
- Karatepe, O. M., Babakus, E., & Yavas, U. (2012). *Affectivity and organizational politics as antecedents of burnout among frontline hotel employees*. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 66-75. doi:10.1016/j.ijhm.2011.04.003
- Kooij, D. T. A. M., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G. W., & Dikkers, J. S. E. (2013). *How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age*. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18-35. doi:10.1111/1748-8583.12000
- Leckie, G. J., Pettigrew, K. E., & Sylvain, C. (1996). *Modeling the information seeking of professionals: A general model derived from research on engineers, health care professionals, and lawyers*. *The Library Quarterly*, 66(2), 161-193.
- Lobontiu, N. (2010). *System dynamics for engineering students: Concepts and applications*. Burlington, MA: Elsevier Science.
- Ma, Z., Long, L., Zhang, Y., Zhang, J., & Lam, C. K. (2017). *Why do high-performance human resource practices matter for team creativity? The mediating role of collective efficacy and knowledge sharing*. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(3), 565-586. doi:10.1007/s10490-017-9508-1
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). *Sample size in factor analysis*. *Psychological Methods*, 4(1), 84-99. doi:10.1037/1082-989X.4.1.84
- Machin, S., & Wood, S. (2005). *Human resource management as a substitute for trade unions in British workplaces*. *ILR Review*, 58(2), 201-218.
- Maynard, M. T., & Gilson, L. L. (2014). *The role of shared mental model development in understanding virtual team effectiveness*. *Group & Organization Management*, 39(1), 3-32. doi:10.1177/1059601113475361
- Meisler, G., & Vigoda-Gadot, E. (2014). *Perceived organizational politics, emotional intelligence and work outcomes: Empirical exploration of direct and indirect effects*. *Personnel Review*, 43(1), 116-135. doi:10.1108/PR-02-2012-0040
- Miller, B. K., Rutherford, M. A., & Kolodinsky, R. W. (2008). *Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes*. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 209-222. doi:10.1007/s10869-008-9061-5
- Mohtadi, M. F. (2013). *Man and his environment*. *Proceedings of the Second International Banff Conference on Man and His Environment*. Held in Banff, Canada, May 19-22, 1974. Great Britain, Elsevier Science.
- Muhammad, A. H. (2007). *Antecedents of organizational politics perceptions in Kuwait business organizations*. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 17(4), 234-247. doi:10.1108/10595420710844325
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. (1994). *Validity*. In: *Psychometric Theory*. 3rd edn. Toronto: McGraw-Hill, Inc.
- O'Boyle, E. H., Jr., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). *A meta-analysis of the dark triad and work behavior: A social exchange perspective*. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557-579. doi:10.1037/a0025679
- O'connor, W. E., & Morrison, T. G. (2001). *A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics*. *The Journal of Psychology*, 135(3), 301-312. doi:10.1080/00223980109603700

- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). *The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions*. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357. doi:10.1177/1059601106286875
- Peacock, M. J. (2017). *The human resource professional's guide to change management: Practical tools and techniques to enact meaningful and lasting organizational change*. New York, NY: Business Expert Press.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. London, UK: Harvard Business Press.
- Pilch, I., & Turska, E. (2015). *Relationships between Machiavellianism, organizational culture, and workplace bullying: Emotional abuse from the target's and the perpetrator's perspective*. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 83-93. doi:10.1007/s10551-014-2081-3
- Poon, J. M. (2003). *Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions*. *Journal of Managerial Psychology*, 18(2), 138-155. doi:10.1108/02683940310465036
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). *Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 87-98. doi:10.1016/0030-5073(76)90030-1
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). *A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research*. *Journal of Management*, 39(5), 1184-1220. doi:10.1177/0149206313478184
- Purves, D., Morgenstern, Y., & Wojtach, W. T. (2015). *Perception and reality: Why a wholly empirical paradigm is needed to understand vision*. *Frontiers in Systems Neuroscience*, 9, 156. doi:10.3389/fnsys.2015.00156
- Rabl, T., Jayasinghe, M., Gerhart, B., & Kühlmann, T. M. (2014). *A meta-analysis of country differences in the high-performance work system-business performance relationship: The roles of national culture and managerial discretion*. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1011-1041. doi:10.1037/a0037712
- Reimers, J. M., & Barbuto, J. E., Jr. (2002). *A framework exploring the effects of the Machiavellian disposition on the relationship between motivation and influence tactics*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 29-41. doi:10.1177/107179190200900203
- Ruiz-Palomino, P., & Bañón-Gomis, A. (2016). *The negative impact of chameleon-inducing personalities on employees' ethical work intentions: The mediating role of Machiavellianism*. *European Management Journal*, 35(1), 102-115. doi:10.1016/j.emj.2016.02.010
- Sakalaki, M., Richardson, C., & Thépaut, Y. (2007). *Machiavellianism and economic opportunism*. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(6), 1181-1190. doi:10.1111/j.1559-1816.2007.00208.x
- Sendjaya, S., Pekerti, A., Härtel, C., Hirst, G., & Butarbutar, I. (2016). *Are authentic leaders always moral? The role of Machiavellianism in the relationship between authentic leadership and morality*. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 125-139. doi:10.1007/s10551-014-2351-0
- Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). *Causality between high-performance work systems and organizational performance*. *Journal of Management*, 43(4), 973-997. doi:10.1177/0149206314544746
- Sibia, C. (2016). *A product of my environment*. London, UK: London's Finest Distribution.
- Stepanski, K., Kershaw, T., & Arkakelian, A. (2000). *Perceptions of work politics: Meta-analytic investigation of individual differences and outcome variables. Paper presented at the Fifteenth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, New Orleans.
- Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). *High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective*. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577. doi:10.5465/amj.2007.25525821
- Sussman, L., Adams, A. J., Kuzmits, F. E., & Raho, L. E. (2002). *Organizational politics: Tactics, channels, and hierarchical roles*. *Journal of Business Ethics*, 40(4), 313-329. doi:10.1023/A:1020807700478
- Thau, S., & Mitchell, M. S. (2010). *Self-gain or self-regulation impairment? Tests of competing explanations of the supervisor abuse and employee deviance relationship through perceptions of distributive justice*. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1009-1031. doi:10.1037/a0020540
- Tucker, R. L., Lowman, G. H., & Marino, L. D. (2016). *Dark triad traits and the entrepreneurial process: A person-entrepreneurship perspective*. In M. R. Buckley, J. R. B. Halbesleben, & A. R. Wheeler, *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 245-290). Emerald Group Publishing Limited.
- Valle, M., & Perrewe, P. L. (2000). *Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model*. *Human Relations*, 53(3), 359-386. doi:10.1177/0018726700533004
- Van De Voorde, K., & Beijer, S. (2015). *The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes*. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 62-78. doi:10.1111/1748-8583.12062
- Vigoda, E., & Cohen, A. (2002). *Influence tactics and perceptions of organizational politics: A longitudinal study*. *Journal of Business Research*, 55(4), 311-324. doi:10.1016/S0148-2963(00)00134-X
- Wei, H.-S., & Chen, J.-K. (2012). *The moderating effect of Machiavellianism on the relationships between bullying, peer acceptance, and school adjustment in adolescents*. *School Psychology International*, 33(3), 345-363. doi:10.1177/0143034311420640
- Wilson, D. S., Near, D., & Miller, R. R. (1996). *Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures*. *Psychological Bulletin*, 119(2), 285-299. doi:10.1037/0033-2909.119.2.285
- Witt, L. A., Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2000). *The role of participation in decision-making in the organizational politics-job satisfaction relationship*. *Human Relations*, 53(3), 341-358. doi:10.1177/0018726700533003
- Young, D. (2012). *Being a product of your environment*. Denver, CO: Outskirts Press.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). *High-performance work systems and occupational safety*. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77-93. doi:10.1037/0021-9010.90.1.77
- Zagenczyk, T. J., Cruz, K. S., Woodard, A. M., Walker, J. C., Few, W. T., Kiazad, K., & Raja, M. (2013). *The moderating effect of Machiavellianism on the psychological contract breach-Organizational identification/disidentification relationships*. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 287-299. doi:10.1007/s10869-012-9278-1