

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

**VALORES RELATIVOS AO TRABALHO E MAQUIAVELISMO:  
estudo de caso envolvendo gestores de uma rede varejista de  
Minas Gerais**

Luciana de Sousa Lima

**Belo Horizonte  
2011**

**Luciana de Sousa Lima**

**VALORES RELATIVOS AO TRABALHO E MAQUIAVELISMO:**  
estudo de caso envolvendo gestores de uma rede varejista de Minas  
Gerais

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Doutor Fernando Coutinho Garcia

Linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Área de concentração: Organização e estratégia

Belo Horizonte  
2011



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **LUCIANA DE SOUSA LIMA**

Matrícula: 770336

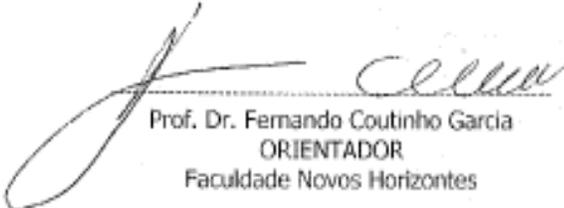
LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

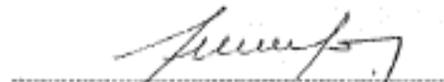
ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

TÍTULO: **VALORES RELATIVOS AO TRABALHO E MAQUIAVELISMO: estudo de caso envolvendo gestores de uma rede varejista de Minas Gerais.**

DATA: 10/10/2011

BANCA EXAMINADORA:

  
Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia  
ORIENTADOR  
Faculdade Novos Horizontes

  
Prof. Dr. Luciano Zille Pereira  
Faculdade Novos Horizontes

  
Prof. Dr. Paulo Fernandes Sanches Junior  
CEFET-MG

## **DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Organização e Estratégia", de autoria de Luciana de Sousa Lima, sob a orientação do Professor Doutor Fernando Coutinho Garcia, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: VALORES RELATIVOS AO TRABALHO E MAQUIEVALISMO – Estudo de caso envolvendo gestores de uma rede varejista de Minas Gerais", contendo 133 páginas.

### Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Início: 13.9.2011 / Término: 16.9.2011

Belo Horizonte, 16 de setembro de 2011.

  
Afonso Celso Gomes  
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG  
Universidade Federal de Minas Gerais

Ao meu filho, Arthur, cujas manifestações em meu ventre me serviram de grande incentivo para a finalização deste estudo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecer a todos que contribuíram para a realização deste trabalho não é tarefa fácil. São muitos, entre familiares, amigos, professores, colegas de trabalho e de sala. Entretanto, cabe mencionar aqueles cuja participação em minha jornada pela conclusão do mestrado se deu de forma marcante e intensa.

Ao meu marido, João Batista, pela cumplicidade, amor incondicional, paciência e equilíbrio nos meus momentos de desespero e desabafo, e, ainda, pelo apoio técnico fundamental nas ocasiões em que a tecnologia se virou contra mim. Sem a sua presença ao meu lado, certamente, não seria possível a realização do curso de Mestrado.

Ao Professor Dr. Fernando Coutinho Garcia, cuja competência e sabedoria acumuladas em anos de dedicação à academia proporcionaram as condições apropriadas para a excelente e eficiente orientação.

A todos os professores do Programa de Mestrado da Faculdade Novos Horizontes, pelos ensinamentos e reflexões que contribuíram de forma brilhante e positiva para minha formação crítica e intelectual.

Ao CEFET-MG, pela iniciativa de fomentar o programa de apoio à capacitação, ajuda indispensável para realização do curso.

Ao meu irmão Marcellus de Sousa Lima, pelas expressões e palavras de incentivo via DDD e DDI;

A minha mãe Vera Lúcia de Sousa Lima pelo apoio fundamental nas revisões de artigos e resenhas;

A minha prima e irmã, Luana Della Croce, que, mesmo achando loucura a realização de um curso de Mestrado, sempre se mostrou disposta a ouvir minhas discussões e desabafo.

A minha amiga Renata Lopes, pelas intermináveis discussões sobre os relacionamentos entre trabalhador/empresa e sobre o contexto do atual mundo do trabalho.

Ao amigo Lúcio Duarte, pela indicação e minha inserção na empresa na qual o trabalho foi realizado.

Ao Sr. Antônio Augusto e ao Sr. Renato, proprietários da empresa Alfa, e a todos os funcionários, em especial aos gerentes, por terem me recebido tão bem e pela disponibilidade e disposição em participar da pesquisa.

Aos meus colegas de sala e às companheiras da Diretoria Geral do CEFET-MG, pela troca de experiências e incentivo.

A todos os meus demais familiares, pela compreensão com os meus muitos momentos de ausência.

*“O trabalho é um elemento central na identidade social dos indivíduos e constitui-se um foro privilegiado para o alcance das metas individuais, pois as pessoas passam a maior parte do tempo no trabalho”*  
*(PORTO; TAMAYO, 2008, p. 295).*

## RESUMO

O objetivo deste estudo consiste em verificar, por meio das abordagens quantitativa e qualitativa, a existência de relação entre os construtos valores relativos ao trabalho e maquiavelismo, tendo em vista as atividades dos gestores em uma rede varejista de Minas Gerais. Pretende-se colaborar com os estudos ainda escassos no Brasil acerca da presença da personalidade maquiavélica nas organizações, considerando o atual contexto do mundo do trabalho, marcado pela instabilidade, necessidade de respostas rápidas, competitividade e exigências. Para tanto, os seguintes objetivos foram propostos: identificar os valores relativos ao trabalho que norteiam a atuação destes gestores, com base em seu perfil sociodemográfico; avaliar o nível de maquiavelismo destes profissionais, comparando-o com os dados sociodemográficos; e verificar a existência de relação entre esses dois construtos. Tendo como quadro teórico de referência as relações de poder nas organizações, os estudos de maquiavelismo e as pesquisas no campo dos valores humanos, trata-se de pesquisa de natureza descritiva com a adoção da estratégia de estudo de caso. Em um primeiro momento, foram aplicadas escalas validadas de mensuração dos construtos. Posteriormente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores, buscando o aprofundamento dos temas. Os resultados indicaram que pode haver relação entre os dois construtos, que o nível de maquiavelismo é baixo em um ambiente organizacional que permita que os valores sejam compartilhados e ainda que em um contexto instável os gestores têm a estabilidade como valor norteador de sua atuação.

**Palavras Chave:** Personalidade. Valores humanos. Maquiavelismo. Dirigentes. Poder. Valores do trabalho.

## ABSTRACT

The aim of this study is to verify, through quantitative and qualitative approaches, the existence of a relationship between the constructs work values and Machiavellianism, considering the activities of managers in a retail chain of Minas Gerais. The aim is to collaborate with studies still scarce in Brazil about the presence of the Machiavellian personality in organizations, considering the current world context of work, marked by instability, the need for quick responses, competition and demands. Thus the following goals were proposed: identify the work values that guide the actions of these managers, based on their demographic profile; assess the level of Machiavellianism of these professionals, comparing it with demographic data, and check for relationship between these two constructs. With the theoretical framework of power relations in organizations, studies of Machiavellianism and research in the field of human values, this research is descriptive in nature with the adoption of the strategy of case study. At first, validated scales were applied to measure the constructs. Subsequently, semi-structured interviews were conducted with managers, seeking to expand topics. The results indicated that there may be relationship between the two constructs, the level of Machiavellianism is low in an organizational environment that allows values to be shared and even in an unstable context managers have stability as a value guiding their actions.

**Keywords:** Personality. Human values. Machiavellianism. Leaders. Power. Work values.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Distribuição da amostra, segundo o gênero.....	66
Gráfico 2 – Distribuição da amostra, segundo a quantidade de filhos.....	67
Gráfico 3 – Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade .....	68
Quadro 1 – Fontes de poder nas organizações .....	28
Quadro 2 – O construto maquiavelismo e os estudos organizacionais .....	36
Quadro 3 – Construtos do maquiavelismo na escala MPS .....	38
Quadro 4 – Fatores dos valores relativos ao trabalho.....	52
Quadro 5 – Indicadores inversos de maquiavelismo.....	82

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição da amostra, segundo a idade .....	67
Tabela 2 – Distribuição da amostra, segundo a presença de filhos .....	67
Tabela 3 – Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho (anos) .....	69
Tabela 4 – Distribuição da amostra segundo o cargo .....	69
Tabela 5 – Distribuição da amostra, segundo o local onde exerce as atividades .....	70
Tabela 6 – Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de estabilidade .....	72
Tabela 7 – Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de realização no trabalho .....	73
Tabela 8 – Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de relações sociais .....	74
Tabela 9 – Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de prestígio ..	75
Tabela 10 – Caracterização da amostra total, segundo os fatores de valores relativos ao trabalho .....	76
Tabela 11 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de valores relativos ao trabalho na amostra total.....	76
Tabela 12 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de valores relativos por gênero .....	77
Tabela 13 – Níveis médio dos fatores de valores relativos ao trabalho entre as duas categorias da faixa etária. ....	78
Tabela 14 – Níveis médio dos fatores do nível de valores relativo ao trabalho entre as duas categorias do estado civil.....	79
Tabela 15 – Níveis médio dos fatores do nível de valores relativo ao trabalho entre as duas categorias da escolaridade .....	80
Tabela 16 – Níveis médio dos fatores do nível de valores relativo ao trabalho entre as duas categorias de tempo de atuação na empresa.....	81
Tabela 17 – Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de desejo de controle.....	83
Tabela 18 – Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de descrença com os outros.....	84

Tabela 19 – Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de desejo de <i>status</i> .....	86
Tabela 20 – Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de amoralidade.....	87
Tabela 21 – Caracterização da amostra total segundo os fatores do nível de maquiavelismo .....	89
Tabela 22 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de nível de maquiavelismo na amostra total.....	90
Tabela 23 – Avaliação dos escores referentes aos fatores do nível de maquiavelismo por gênero.....	91
Tabela 24 – Níveis médio dos fatores do nível de maquiavelismo entre as duas categorias da faixa etária. ....	92
Tabela 25 – Níveis médio dos fatores do nível de maquiavelismo entre as duas categorias do estado civil. ....	93
Tabela 26 – Níveis médio dos fatores do nível de maquiavelismo entre as duas categorias da escolaridade.....	94
Tabela 27 – Níveis médio dos fatores do nível de maquiavelismo entre as duas categorias de tempo de atuação na empresa. ....	95
Tabela 28 – Associação entre os fatores de valores relativos ao trabalho e desejo de Controle.....	96
Tabela 29 – Associação entre os fatores de valores relativos ao trabalho e desejo de <i>Status</i> .....	96
Tabela 30 – Associação entre os fatores de Valores Relativos ao trabalho e Descrença com os outros.....	97
Tabela 31 – Associação entre os fatores de Valores Relativos ao trabalho e Amoralidade .....	98

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

VRT – Valores Relativos ao trabalho

MPS – Escala de Personalidade Maquiavélica

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 Objetivos.....	21
1.1.1 Objetivo geral.....	21
1.1.2 Objetivos específicos.....	21
1.2 Justificativa.....	22
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>25</b>
2.1 Relações de poder nas organizações.....	25
2.2 Maquiavelismo.....	32
2.3 Estudo dos valores.....	39
2.3.1 Valores humanos.....	39
2.3.2 Valores organizacionais.....	44
2.4 Valores relativos ao trabalho.....	47
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>53</b>
3.1 Tipo e método de Pesquisa.....	53
3.2 Unidade de análise e de observação.....	58
3.2.1 Enfoque quantitativo.....	58
3.2.2 Enfoque qualitativo.....	58
3.3 Técnica de coleta de dados.....	59
3.4 Técnica de análise de dados.....	63
<b>4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>66</b>
4.1 Análise descritiva – Perfil e dados sociodemográficos.....	66
4.1.2 Valores relativos ao trabalho.....	70
4.1.2.1 Influência do perfil dos gestores na hierarquia de valores relativos ao trabalho.....	77
4.1.3 Maquiavelismo.....	81
4.1.3.1 Influência do perfil dos gestores no nível de maquiavelismo.....	90
4.1.4 Relação entre os construtos - Fatores do nível de maquiavelismo versus fatores de valores relativos ao trabalho.....	95
4.2 Dados qualitativos.....	98
4.2.1 Contexto do mundo do trabalho.....	98
4.2.2 Valores relativos ao trabalho.....	100
4.2.3 Maquiavelismo.....	106

<b>4.2.4 Relação entre os construtos - Fatores do nível de maquiavelismo versus fatores de valores relativos ao trabalho na pesquisa qualitativa .....</b>	<b>112</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>115</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>125</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>128</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, os estudos sobre valores do trabalho despontaram como uma forma de “se compreender os elementos motivacionais que influenciam os diversos aspectos relacionados ao trabalho” (PORTO, 2008, p.173). Desta forma, os *valores relativos ao trabalho* são definidos como:

Princípios ou crenças sobre metas ou recompensa desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho (PORTO; TAMAYO, 2003, p. 146).

O construto *maquiavelismo*, de acordo com a definição de Christie e Geis<sup>1</sup> (1970), citadas por Grohmann, Batistella e Costa (2010, p.3), refere-se a “um processo pelo qual o manipulador obtém mais recompensa do que conseguiria sem manipulação, enquanto alguém consegue menos, pelo menos com contexto imediato”.

As relações entre trabalhador e empresa transformaram-se com as reestruturações produtivas pós-fordismo, passando de confiáveis e seguras para algo que revela um sentido mais prático do que relacional, ou seja, enquanto dá resultado o indivíduo permanece empregado. Antunes e Alves (2004) discorrem sobre as mutações no mundo do trabalho e enumeram oito tendências deste processo de múltiplas formas, a saber: 1) a evolução da tecnologia, que levou à redução do número de trabalhadores especializados e estáveis presentes no modo de produção taylorista/fordista, cedendo lugar a formas de trabalho desregulamentadas; 2) o surgimento de novas modalidades de trabalho precarizado (terceirizados, subcontratados e informais), decorrentes do processo de desindustrialização; 3) o aumento do contingente de mulheres no mercado de trabalho, que é absorvido pelas modalidades de trabalho precarizado, já que nas atividades de concepção predominam os homens, até então mais qualificados; 4) a expansão do setor de serviços, que absorveu os trabalhadores expulsos do mundo produtivo industrial após as reestruturações produtivas; 5) a exclusão do contingente de jovens que

---

<sup>1</sup> CHRISTIE, R.; GEIS, F.. **Studies in machiavellianism**. New York: Academic Press, 1970.

atingiram a idade produtiva e, que sem lugar nas grandes empresas, devido à falta da qualificação exigida, acabam por engrossar as fileiras de trabalhadores precarizados; 6) a exclusão dos trabalhadores na faixa dos quarenta anos de idade, filhos da cultura taylorista/fordista, por se apresentarem como trabalhadores altamente especializados, dando lugar aos trabalhadores polivalentes e multifuncionais; 7) a expansão do terceiro setor, as novas tecnologias da informação e a microeletrônica que fizeram despontar uma nova forma de trabalho produtivo - o trabalho doméstico realizado no ambiente domiciliar; 8) a globalização, cujo processo produtivo é mundial, transnacional e por isso sem fronteiras. Isto faz com que a classe trabalhadora misture sua dimensão local regional e nacional, com a esfera internacional. A ação dos trabalhadores é cada vez mais internacionalizada.

Antunes e Alves (2004) descrevem ainda, como se caracteriza a nova classe trabalhadora:

Além das clivagens entre os trabalhadores estáveis e precários, homens e mulheres, jovens e idosos, nacionais e imigrantes, brancos e negros, qualificados e desqualificados, incluídos e excluídos etc., temos também as estratificações e fragmentações que se acentuam em função do processo crescente de internacionalização do capital. (ANTUNES; ALVES, 2004, p. 342).

No contexto atual dos trabalhadores, exigem-se flexibilidade, doação, dinamismo, espírito de grupo, iniciativa, inovação e capacitação. De acordo com Barros *et al.* (2008), com o mercado cada vez mais competitivo, os indivíduos se submetem a tudo em nome da sobrevivência econômica. Gaulejac (2007) faz uma reflexão sobre a questão da cultura de alto desempenho nas organizações hipermodernas e expõe suas consequências para os indivíduos e para a sociedade:

A cultura do alto desempenho se impõe como modelo de eficiência. Ela põe o mundo sobre pressão. O esgotamento profissional, o estresse, o sofrimento no trabalho se banalizam. A sociedade se torna um vasto mercado, no qual cada indivíduo está comprometido em uma luta para encontrar um lugar e conservá-lo (GAULEJAC, 2007, p. 28).

A metáfora da guerra é utilizada por Freitas (1999) para descrever o atual contexto do mundo do trabalho. Segundo a autora, na guerra econômica, vale para as empresas, qualquer atitude para garantir a sobrevivência, mesmo que seja a de

impor péssimas condições de trabalho e remuneração, condições estas que devem ser aceitas pelos indivíduos, se quiserem manter-se economicamente vivos. “Desde que ultrapassem as metas, não importa o comportamento e o clima das equipes de trabalho” (FREITAS, 1999, p. 7). “O trabalho passou a ser realizado de forma desfigurada e perversa a partir da Revolução Industrial, com indivíduos participando de forma fragmentada na produção de produtos ou serviços e sem o direito de marcar a sua autoria no selo”, afirma Tamayo (2004, p. 12), ao refletir sobre as exigências do mercado de trabalho na sociedade contemporânea.

Ao discorrerem sobre as mudanças nas relações sociais e entre trabalhador e empresa do pós-fordismo, Tonelli e Alcadipani (2000, p. 2) apresentam o atual contexto como um momento que se distingue pelas transformações aceleradas e pelas profundas mudanças “na concepção do espaço e do tempo, em função das novas tecnologias produtivas e das novas tecnologias organizacionais”.

Em outros termos, Carvalho e Vieira (2007) retratam a complexidade da sociedade moderna, o que elas chamam de “sociedade organizacional”. Segundo as autoras, essa complexidade é sustentada pela estrutura formal das organizações. “A sociedade tornou-se complexa e, a partir daí, as redes de transações e relações que se criam no mundo do trabalho geram necessidade de coordenação e controle” (CARVALHO; VIEIRA, 2007, p. 11).

Configura-se, assim, o contexto do atual mundo do trabalho, o qual se distingue por competição acirrada, mercados desregulamentados e acelerada evolução tecnológica, o que acarreta transformações nas organizações e na sociedade. O objeto deste estudo tem como pano de fundo estas transformações. É inegável que os fatores ambientais interferem continuamente numa organização, de modo que os seus processos internos não estão imunes às influências do contexto mais amplo que a circunda (JACOMETTI; SILVA, 2003, p. 1). Ante o exposto, o papel do gestor fica explícito, na medida em que ele deve atuar no sentido de influenciar seus subordinados a agirem para o cumprimento das metas organizacionais. Em um contexto de diversificadas demandas e de necessidade de respostas rápidas, os dirigentes constituem fator estratégico para as organizações, uma vez que, sendo a

autoridade formal cujo poder é legitimado pela posição que ocupa, cabe a eles agirem com domínio e influência para que os objetivos da empresa sejam alcançados, o que pode levar a um comportamento orientado para o maquiavelismo.

Neste ambiente de transformações, “constata-se que o trabalho deve permanecer como fonte de sobrevivência construída nas relações de trocas estabelecidas em suas mais atuais e variadas transformações” (ESTEVES; GARCIA, 2009, p. 3). O estudo dos valores do trabalho busca a compreensão do que é importante para as pessoas no ambiente de trabalho - os motivos que levam as pessoas a trabalhar (PORTO; TAMAYO, 2007b). Os autores ressaltam, ainda, que é importante a percepção dos indivíduos de que o ambiente de trabalho permite que eles realizem suas metas individuais, partindo do pressuposto de que o trabalho é o elemento central da identidade social do indivíduo e constitui o meio pelo qual este busca alcançar suas metas particulares. Os valores relativos ao trabalho representam o que as pessoas estimam e desejam obter por meio do trabalho.

“O sentido do trabalho deve apresentar uma maior abrangência de significados constituindo-se, também em valor a ser agregado para aquele que o exercita” (ESTEVES; GARCIA, 2009, p. 3). Neste contexto, marcado pelo dinamismo, estariam os indivíduos sendo morais na busca da realização das suas metas individuais? Estariam eles sendo manipuladores quando buscam conquistar seus objetivos? Estes questionamentos levam à reflexão sobre a existência ou não de relação entre os valores que norteiam a atuação dos gestores e o nível de maquiavelismo apresentado por eles.

Com referência ao *maquiavelismo*, este tema é bastante relacionado ao poder nas organizações. De acordo com Morgan (2007, p. 194), “o poder é o meio através do qual os conflitos de interesse acabam resolvendo-se”. Segundo Grohmann, Batistella e Costa (2010, p. 2), o maquiavelismo relaciona-se, também, com o comportamento humano, uma vez que “o comportamento é determinado por avaliações positivas ou negativas da realidade e é externalizado através de atitudes”.

De acordo com Lustosa *et al.* (2004) na linguagem comum, ao termo *maquiavelismo* é atribuída significação desagradável, fazendo supor tratar-se de indivíduos desprovidos de moral e manipuladores. Entretanto, ainda segundo os autores, citando Christie e Geis<sup>2</sup> (1970), existe uma tendência nos indivíduos maquiavélicos a terem uma relativa ausência de afeto nas relações interpessoais e a não se preocuparem com a moral tradicional. Porém, isso não significa que estes indivíduos sejam imorais ou apresentem baixo comprometimento ideológico. Pelo contrário, indivíduos que apresentam este comportamento podem se sair bem em situações nas quais há espaço para a improvisação em que estejam envolvidos detalhes afetivos considerados como irrelevantes para o sucesso. No atual contexto, em que a competitividade é excessiva, este comportamento pode ser eficaz na busca do indivíduo pela realização de seus objetivos pessoais e alcance das metas propostas pelas empresas. Ao expor que nas organizações os indivíduos maquiavélicos, os quais dispensam os valores morais para defenderem seus interesses, “simplesmente ilustram a forma mais extrema de uma tendência latente presente em quase todos os aspectos da vida organizacional”, Morgan (2007, p. 191) fortalece esta afirmação.

Para novos contextos, novas organizações e novas formas de gestão, Tonelli e Alcadipani (2000, p. 5) discursam sobre uma nova “práxis administrativa”, que tornará possível a administração das empresas pós-modernas. Segundo os autores, para os gestores, diante de tantas mudanças, “um novo modelo de comportamento é exigido, um modelo que possa se ajustar às demandas organizacionais cambiantes [...]” (TONELLI; ALCADIPANI, 2000, p. 8). Ainda conforme estes autores, a cultura corporativa e a da qualidade predominam e constituem a base das ações destas organizações, influenciando as competências requeridas aos gestores. No caso da cultura organizacional, percebe-se a manifestação do poder pela ideologia, na medida em que cabe aos gestores “encontrar maneiras de manipular os símbolos culturais a fim de que a organização possa atingir seu objetivo” (TONELLI; ALCADIPANI, 2000, p. 7). Na gestão pela qualidade, o gestor deve incentivar seus empregados a atuarem e a participarem do desenvolvimento contínuo da organização.

---

<sup>2</sup> CHRISTIE, R.; GEIS, F. **Studies in machiavellianism**. New York: Academic Press, 1970.

Para Tonelli e Alcadipani (2000, p. 12), uma nova imagem do gestor deve ser criada no contexto da pós-modernidade, contexto no qual “[...] os gestores precisam assumir certos padrões de comportamento que pode dar a eles um tipo de identidade valorizada no meio em que circulam [...]”.

A atuação do gestor é construída em conformidade com o discurso presente na organização. A empresa em estudo, conforme informações contidas em seu *web site*, destaca sua expansão e crescimento, sustentado com base nas transformações sociais e do mercado, afirmando que busca acompanhá-las via foco no cliente, aquisição de novos equipamentos e acompanhamento da evolução tecnológica.

A empresa familiar Alfa nasceu na década de 1960, no interior de Minas Gerais. Após cinco anos de atuação no mercado de pneus, seus sócios realizaram novas parcerias e transferiram-se para a Capital. Na época, o contexto econômico era bastante propício: a Cidade Industrial de Contagem crescia e a indústria automobilística passava por um período de franca expansão. Neste cenário, havia uma demanda crescente por reposição de pneus e prestação de serviços, em meio a uma concorrência acirrada pelo mercado. Inicialmente, havia apenas uma loja, uma reformadora e 18 funcionários, a maior parte constituída por membros da família. Com o crescimento da Capital e o surgimento de novos bairros, vislumbrou-se a necessidade de ampliar a empresa, para acompanhar os novos rumos que a cidade tomava. Conforme informação contida no *site* da empresa, sua expansão se deu pelo fato de os gestores acompanharem a expansão da Capital e buscarem atender às demandas descobertas em cidades do interior do estado. Atualmente, a empresa Alfa possui uma estrutura com cerca de trinta lojas, espalhadas por toda a cidade e interior. São lojas para automóveis e lojas exclusivas e especializadas no atendimento de caminhões e ônibus. Também possui uma unidade industrial destinada à recapagem de pneus. Em seu discurso, a proposta da empresa hoje é a de atender de forma completa e satisfatória às necessidades dos consumidores, portadores de veículos automotivos, quanto ao produto pneu e itens correlatos a ele, sempre buscando adotar uma prestação de serviços original, segura e com o emprego de métodos modernos de trabalho e equipamentos de última geração. Em

sua página na *web*, a empresa destaca sua proposta de acompanhar os avanços tecnológicos em termos de execução de serviços e equipamentos. Por isso, atualiza periodicamente a tecnologia de acordo com a necessidade de mercado.

Ante o contexto exposto, a pergunta que norteia a consecução deste estudo é:

Em que medida os valores relativos ao trabalho e o comportamento orientado para o maquiavelismo se relacionam no trabalho dos gestores?

Para responder à questão norteadora foram propostos o objetivo geral e os objetivos específicos, a saber:

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Verificar e analisar o nível de relacionamento entre os construtos *valores relativos ao trabalho* e *maquiavelismo*, considerando as atividades dos gestores que atuam em uma empresa do setor varejista de Minas Gerais, tendo como referência a Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT (PORTO; TAMAYO, 2003) e a Escala de Personalidade Maquiavélica – MPS (DAHLIN; WHITAKER; LEVI, 2009).

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Identificar os valores relativos ao trabalho que norteiam a atuação destes gestores, com base no seu perfil sociodemográfico;
- Avaliar o nível de maquiavelismo destes profissionais, comparando-os com os dados sociodemográficos;

- Verificar se existe relação entre estes dois construtos.

## 1.2 Justificativa

Diante da metamorfose do mundo do trabalho, torna-se indispensável promover uma reflexão acerca de seu papel para os indivíduos, organização e a sociedade, dado que o advento das novas tecnologias de produção e a consequente criação de formas de organização produtiva impactam tanto a sociedade como a significação e a forma como o trabalho é exercido pelos indivíduos.

As constantes mudanças ocorridas no mundo do trabalho imprimiram uma nova realidade aos trabalhadores. Para sobreviverem em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas os exigem cada vez mais, sendo estes, muitas vezes, obrigados a se submeterem a situações extremas, a dedicarem mais horas para a empresa a fim de cumprirem as metas propostas e a serem criativos e inovadores, flexíveis e proativos. Tais mudanças exigem novas atitudes dos gestores, que atuam com o objetivo de direcionar seus subordinados rumo ao alcance das metas organizacionais.

Assim, considera-se relevante o estudo dos valores relativos ao trabalho que norteiam a atuação dos gestores de uma empresa varejista de Minas Gerais neste contexto de grande competitividade, por tratar-se de cargo estratégico na administração da empresa. Acrescente-se a isso o fato de a experiência profissional afetar os valores pessoais e o significado do trabalho na vida das pessoas, conforme afirma Teixeira (2008, p. 10). “O efeito da experiência profissional sobre os valores pessoais deve-se tanto à seleção ocupacional como ao processo de socialização ocupacional”. Isso significa que um contexto turbulento, como o cenário no qual atuam as organizações contemporâneas, impõe certas demandas a seus gestores, que podem influenciar os valores que os levam a trabalhar.

Com referência ao maquiavelismo, o estudo torna-se importante na medida em que, para manter sua empregabilidade, o trabalhador deve se adaptar às exigências impostas pelo mercado. Para isso, os gestores, sujeitos deste estudo, podem utilizar-se da manipulação para se manterem no cargo ou, mesmo, para conseguirem atingir as metas organizacionais a eles propostas.

Já que o maquiavelismo relaciona-se com o comportamento humano e que o comportamento é determinado por avaliações positivas ou negativas da realidade e é externalizado por meio de atitudes, verificar se existe relação entre os valores que norteiam a atuação dos gestores com o maquiavelismo contribuirá com os estudos acerca da matéria. Considera-se ainda como relevância para o estudo o fato de o tema “maquiavelismo” no contexto organizacional ser pouco estudado no Brasil, tanto que em pesquisa nas bases de dados Scielo e Anpad constatou-se a existência de apenas duas obras nacionais. Dessa forma, amplia-se o campo de estudo e busca-se contribuir para a evolução das pesquisas nacionais sobre o tema.

No que se refere à organização, este estudo permitiu ao proprietário a realização de um diagnóstico dos seus dirigentes sobre os valores que norteiam sua atuação e sobre a personalidade destes. Isso pode ser de grande valia para a empresa, na medida em que propiciará a adoção de medidas estratégicas que favoreçam manutenção de valores positivos e direcionem as ações à prática de negociações e à melhoria do desempenho destes profissionais.

Este estudo está estruturado em cinco sessões, incluindo esta: na Introdução, se desvela o cenário no qual a atuação dos gestores se dá e reflete-se sobre a influência das transformações do cotidiano laboral na significação do trabalho e na forma de atuação destes profissionais, além de expor a questão norteadora do estudo, os objetivos propostos para respondê-la, justificar a sua importância e descrever a empresa na qual o estudo foi realizado. No capítulo 2, descreve-se o quadro teórico de referência acerca do poder nas organizações, com suas diversas formas de manifestação. Ainda neste capítulo, aborda-se o construto *maquiavelismo*, relacionado com o poder, analisado dentro das organizações e medido por meio da escala Mach IV (ANEXO B), e apresentam-se os estudos

referentes aos valores humanos, organizacionais e relativos ao trabalho, sua significação, evolução e escala de mensuração. No capítulo **3** desenvolve-se a metodologia utilizada, detalhando todas as ações desenvolvidas para a consecução do estudo. No capítulo **4** procede-se à apresentação e análise dos resultados obtidos tanto na pesquisa quantitativa quanto na abordagem qualitativa. No capítulo **5** formulam-se as considerações finais do trabalho, além das suas limitações e sugestões para estudos futuros acerca dos temas abordados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo abordam-se as relações de poder, importante tema para compreensão do funcionamento das organizações, suas fontes e diversas formas de manifestação; o construto *maquiavelismo*, relacionado com o poder, analisado dentro das organizações e medido por meio da escala Mach IV (ANEXO B); e os estudos referentes aos valores humanos e aos valores organizacionais, importantes para compreensão dos valores relativos ao trabalho, dos quais são revistas sua significação, evolução e escala de mensuração.

### 2.1 Relações de poder nas organizações

O poder, na literatura organizacional, é comumente definido como “a capacidade de influenciar pessoas, eventos e resultados” (SILVA, 2007, p. 12).

Conforme Carvalho e Vieira (2007), as organizações constituem locais onde jogos de poder e interesses divergentes convivem. Neste aspecto, indivíduos e grupos são manipulados. Desta forma, o poder é uma variável considerável para a compreensão do funcionamento das organizações e para o desenvolvimento de práticas de gestão e pode manifestar-se por meio de sua estrutura de autoridade, na forma de dominação no campo das influências econômicas e políticas e no campo social, com os jogos de poder, como mediador, como disciplinador, como influenciador, como meio de manifestação de interesses e como meio de controle dos indivíduos.

De acordo com Morgan (2007), as atividades que envolvem dirigentes e dirigidos são permeadas por relações de interesses, conflitos e poder, e levam as organizações a serem vistas como sistemas políticos. Segundo o autor, nas organizações existem arranjos “por meio dos quais diferentes pessoas tentam promover interesses específicos”. Dessa forma, “política e politicagem podem ser aspectos essenciais da vida organizacional” (MORGAN, 2007, p. 179), sendo os

jogos de poder a base para suas manifestações. É nas relações de poder que se percebe a forma pela qual interesses e conflitos são tratados.

Ao contrário das sociedades antigas, nas quais a autoridade se baseava no carisma, na tradição, na lealdade e na obediência, “as bases da autoridade nas sociedades modernas se dão por leis e normas impessoais e abstratas que guiam os comportamentos” (CARVALHO; VIEIRA, 2007, p. 1). Para estes autores, a amplitude do conceito de poder é tamanha que este pode ser usado para designar tanto fenômenos sociais quanto fenômenos relacionados à ação do autor social ou à prática social do homem e fenômenos físicos.

A concepção de poder pode ser estudada nas perspectivas assimétrica ou simétrica. A primeira pressupõe relações assimétricas e desiguais, que são as relações presentes nas organizações da sociedade moderna. A segunda faz supor algo de caráter benigno, consensual. O enfoque deste estudo se dá na perspectiva de poder assimétrico. A concepção assimétrica de poder evoluiu do enfoque dos agentes individuais, sendo ampliada para a interpretação das ações ou não dos atores, sendo esta uma concepção que engloba o papel dos agentes coletivos, passando para o aspecto relacional, o qual conferiu destaque às relações de poder, que pressupõem a existência de um indivíduo receptor. Segundo este modo de pensar, “o poder como fenômeno social é entendido como uma relação entre os homens e entre os grupos que eles formam” (CARVALHO; VIEIRA, 2007, p. 4).

Ao refletirem sobre as organizações como estrutura de poder e autoridade, estes autores afirmam que a concepção assimétrica de poder compreende três enfoques: obtenção de aquiescência ou controle; relação de dependência; e desigualdade. O primeiro enfoque confere ênfase à prevalência “da vontade de uns sobre a de outros, o que dá a entender a existência de resistência a conflito nos quais predomina a vontade do detentor do poder” (CARVALHO; VIEIRA, 2007, p. 8). Neste caso, o grau em que o poder é exercido é que varia, sendo este visto como forma de controle social. Maquiavel apossava-se deste sentido de poder como controle social. Para ele, este modelo era mais efetivo, por evitar o conflito e o uso de medidas de repressão. Do ponto de vista destes autores, já que nas organizações burocráticas o

controle é exercido por meio de normas, regulamentos e comunicação formal, elementos chaves da estrutura de poder, o poder como forma de controle tem particular importância para a análise organizacional. Daí é que se destaca a contribuição da concepção weberiana do poder.

A explicação do poder sob a ótica do segundo enfoque “potencializa as relações de dependência entre os atores sociais”. Destacam-se neste enfoque as questões relacionadas aos “tipos e formas de conquista e sustentação das relações de dependência entre o sujeito e o objeto do ato de poder e ainda por que e como este último a ele se submete” (CARVALHO; VIEIRA, 2007, p. 8). O enfoque da desigualdade pressupõe que não há necessidade de aceitação ou dependência de quem recebe o ato de poder para que este seja exercido.

A divisão hierárquica do trabalho e os níveis de autoridade são os elementos formais constituintes da estrutura organizacional, além dos processos da organização. Neste sentido é que o poder deve ser analisado, em estreita relação com a estrutura da organização. “A autoridade atribuída a cada cargo, na estrutura formal da organização, é um elemento indispensável nas relações de poder que se estabelecem no arcabouço organizacional” (CARVALHO; VIEIRA, 2007, p. 12).

Sobre este aspecto, Morgan (2007, p. 191) afirma que o organograma é que representa as dimensões conflitantes das organizações, por significar “um sistema de cooperação, que reflete uma subdivisão racional de tarefas”, ao mesmo tempo em que é “uma escala de carreira na qual as pessoas estão motivadas a subir”.

Desta forma, existem determinantes de poder por meio dos quais a autoridade é exercida, que podem ser: coerção - capacidade de o primeiro punir o segundo pelo não cumprimento das exigências; recompensa - possibilidade de o influenciador recompensar o influenciado; legitimidade - direito adquirido pelo detentor de poder para agir com autoridade; referência - o influenciado imita e se identifica com o influenciador; e especialização - reconhecimento da competência do influenciador (CARVALHO; VIEIRA, 2007, p. 12).

As fontes de poder dão aos membros da organização “uma variedade de meios de impor seus interesses e resolver ou perpetuar o conflito organizacional” (MORGAN, 2007, p. 195). O QUADRO 1 exibe as principais fontes de poder mencionadas pelo autor:

1. Autoridade formal
2. Controle de recursos escassos
3. Uso de estrutura organizacional, regras e regulamentações
4. Controle de processos decisórios
5. Controle de conhecimentos e de informações
6. Controle de fronteiras
7. Capacidade de lidar com a incerteza
8. Controle de tecnologia
9. Alianças interpessoais, redes e controle de “organizações informais”
10. Controle de contra organizações
11. Simbolismo e o gerenciamento de significados
12. Gênero e gerenciamento de relações entre os gêneros
13. Fatores estruturais que definem o palco da ação
14. O poder que alguém já tem

**Quadro 1** – Fontes de poder nas organizações  
Fonte: MORGAN (2007, p.195)

Carvalho e Veira (2007), ao discorrerem sobre as organizações como instrumento de mediação, mencionam variados tipos de mediação, que atuam como “expressões centrais de poder” nestes locais, designação dada por Pagés *et al.* (1986). O processo de mediação ocorre quando as organizações criam estratégias para a produção de contradições, que representam a criação de oportunidades e o oferecimento de benefícios *versus* as restrições impostas, em um sistema de equilíbrio que integra o trabalhador a elas. Ainda segundo estes autores, a empresa, em sua atuação mediadora, exibe duas características: a interiorização das contradições; e o emprego de técnicas que objetivam a satisfação do indivíduo. Isso é que solidifica a ideologia da organização. Os controles imperceptíveis, a adesão ideológica aos valores e crenças das empresas e a dominação psicológica manifestam-se, da mesma forma, como instrumentos de manifestação do poder no âmbito organizacional.

Referindo-se aos controles imperceptíveis, com a inserção das novas tecnologias, passa-se da sociedade disciplinar para a sociedade de controle. Não que a disciplina tenha se extinguido; ela somente mudou de plano, dado que o controle passou a ser da mente, e não do corpo. “A violência do antagonismo capital/trabalho dos anos 1960 e 1970 foi suplantada por formas de comando cujo princípio é a autodisciplina, a implicação permanente e a responsabilização individual” (ROCHA, 2004, p. 156).

As sociedades de controle não necessitam de instituições como escolas, famílias ou hospitais para o exercício do poder. Aqui, o poder é exercido por meio de máquinas; ele é virtual e atua na subjetividade das pessoas levando-as a um estado de alienação constante. A lógica passou a ser financeira. A partir disso, tudo passou a ser permitido na busca pelo lucro. “Nas sociedades de controle o essencial não é mais uma assinatura e nem um número, mas uma cifra: a cifra é uma senha.” (DELEUZE, 1992, p. 220). Atualmente, o foco não é mais na produção, e sim no produto. “As conquistas de mercado se fazem por tomada de controle, e não mais por formação de disciplina, por fixação de cotações mais do que por redução de custos, por transformação do produto mais do que por especialização da produção” (DELEUZE, 1992, p. 221). O trabalho agora é imaterial; é um “conjunto de atividades corporais, intelectuais, criativas, afetivas e comunicativas” (GRISCI, 2008, p. 4) que hoje são valorizadas e consideradas condições absolutamente necessárias à produção.

Costa (2004, p. 161) expressa que a sociedade de controle é marcada

[...] pela interpenetração dos espaços, por sua suposta ausência de limites definidos (a rede) e pela instauração de um tempo contínuo no qual os indivíduos nunca conseguiriam terminar coisa nenhuma, pois estariam sempre enredados numa espécie de formação permanente, de dívida impagável, prisioneiros em campo aberto (COSTA, 2004, p. 161)

No âmbito das transformações do mundo do trabalho, Gaulejac (2007) destaca o surgimento de uma nova concepção de gestão: o poder gerencialista. Segundo o autor, esta forma de gestão é marcada pela transformação das atividades humanas em indicadores de desempenho e, conseqüentemente, pela transformação do desempenho em custos e benefícios. Em um contexto no qual a lógica é financeira,

o poder gerencialista advém do uso das modernas técnicas de gestão e atua no envolvimento da psique sobre os objetivos de produção, colocando em ação um conjunto de técnicas que se utiliza dos desejos, das angústias e, até mesmo, da libido dos indivíduos e os transforma em força de trabalho, desviando-os para proveito próprio (das empresas). Ainda segundo o autor, o poder gerencialista tem como características: a prioridade dos objetivos financeiros, a produção da adesão e a mobilização psíquica. Dessa forma, a adesão se dá porque “o trabalho é apresentado como uma experiência interessante, enriquecedora e estimulante” (GAULEJAC, 2007, p. 108). Já a mobilização psíquica se dá pelo estímulo contínuo para a realização de objetivos. “O poder gerencialista encerra os indivíduos em um sistema paradoxal que os leva a uma submissão livremente consentida” (GAULEJAC, 2007, p. 38).

Em consonância com as reflexões exibidas, Santos Filho (2002), propõe uma análise do poder nas organizações com base em quatro vertentes:

- Simbólica - o poder se manifesta por meio da linguagem política, de símbolos e de rituais e “atua mais no nível da legitimação que na produção de resultados substantivos”. (SANTOS FILHO, 2002, p. 8).
- Psicológica - decorre do pensamento de Pagés (1987), o qual apregoa que a organização exerce o poder sobre o indivíduo por meio de relações inconscientes. É o processo de identificação do indivíduo com a organização.
- Radical crítica – o poder objetiva “controlar os homens para que possam alcançar o máximo de desenvolvimento de suas potencialidades, para que se lhes aumente a utilidade econômica” (SANTOS FILHO, 2002, p. 10).
- Econômico-política - prevalece a ideia advinda dos pensamentos de Marx, Weber e Galbraith. No âmbito das organizações, o poder se dá pela “submissão do trabalhador à vontade do patrão, para que assim possa garantir sua sobrevivência” (SANTOS FILHO, 2002, p. 3). Em contrapartida, a organização, para “vencer” a guerra da concorrência, necessita que seus integrantes se submetam ao seu objetivo. Segundo o autor, “o grau de coesão interna é que determina o poder da organização para alcançar seus

objetivos e de submeter, para conquista destes, outros grupos externos a ela” (SANTOS FILHO, 2002, p. 6).

Como autoridade formal legitimada dentro da organização, o gestor, em sua atuação, cria um campo de influência para atuar. Isto é, pela posição que ocupa ele tem o direito de influenciar normas, diretrizes e pessoas, fortalecendo, assim, as bases do poder dentro da organização. “O gestor ocupa um posto baseado na confiança com superiores, dá ordens, controla os outros com base [...] no poder ou mando, e obtém uma obediência compulsória de seus subordinados” (VIEIRA, 2007, p. 27).

Tal observação leva à reflexão sobre relação de poder e maquiavelismo. Para Chalita<sup>3</sup> (1999), citada por Silva (2007), Maquiavel é o ponto de partida para qualquer reflexão sobre poder, vez que dissociou o caráter divino do poder e o colocou ao alcance dos homens. Para ele, o poder não representava dádiva divina ou da natureza. “O poder é humano e o homem ou todos os homens devem lutar para obtê-lo” (CHALITA, 1999, p.4).

Do ponto de vista de Silva (2007, p. 18), o poder para Maquiavel é transitório, “não é algo que se possui, mas algo que se exerce”.

Assim sendo, não pode alguém se acomodar e aguardar que os fatos aconteçam. É necessário ir em busca do poder, sendo este distribuído e conquistado ao longo dos eixos das classes sociais, da raça/etnia e do gênero, e construído na correlação de forças estabelecidas nas relações sociais (SILVA, 2007, p. 18).

No subitem seguinte, será abordado o maquiavelismo, tema que, segundo Silva (2007, p. 19), “talvez tenha influência na formação dos gestores quanto às estratégias a serem usadas para alcançar e exercer poder”.

---

<sup>3</sup> CHALITA, G.B.I. **O poder**. 2.ed. rev. São Paulo: Saraiva, 1999.

## 2.2 Maquiavelismo

O termo *maquiavelismo* procede das ideias de Nicolau Maquiavel, presentes principalmente na obra *O Príncipe*, escrita em 1513, na qual em linhas gerais, o autor trata da questão dos meios utilizados pelo homem para se manter no poder. Ele oferece aos detentores do poder conselhos, que poderiam ser morais ou amorais, para estabelecer e manter seu poder, para evitar conflitos internos e para triunfar sobre as conspirações.

De acordo com Lustosa *et al.* (2004), na linguagem comum, ao termo *maquiavelismo* é atribuída significação desagradável, fazendo supor tratar-se de indivíduos destituídos de moral e manipuladores. Uma leitura simples dos seus escritos pode levar a este tipo de interpretação. O trecho abaixo retirado da obra *O Príncipe* comprova esta afirmação.

As injúrias devem ser feitas todas de uma vez, a fim de que, tomando-se-lhes menos o gosto, ofendam menos. E os benefícios devem ser realizados pouco a pouco, para que sejam mais bem saboreados (MAQUIAVEL, N. O príncipe e escritos políticos, São Paulo: Folha de São Paulo 2010 p. 26).

Sobre este aspecto, Ames (2008), em estudo sobre Maquiavel e a educação, buscou desfazer a má fama que existe por trás do seu nome, apresentando três perspectivas diferentes pelas quais é vista a sua obra. Para tanto, cita Mural<sup>4</sup>, cuja visão é a de que Maquiavel defendia uma república alicerçada sobre a justiça, defendida por um exército formado pelos próprios cidadãos e regida pela lei. Isto é, o autor nega que ele era defensor da tirania. Ames (2008) exprime também a visão de Ernst Cassirer<sup>5</sup>, na qual Maquiavel é conselheiro que advertia os soberanos acerca de como manter ou estabelecer o poder e de como evitar discórdias internas, para prevenir ou triunfar sobre as conspirações. Para ele, as ideias de Maquiavel podem ser usadas tanto pelos libertadores quanto pelos déspotas. A terceira perspectiva é a da percepção de que Maquiavel era um defensor da subordinação dos interesses particulares ao bem público, do combate à tirania e do desejo de

---

<sup>4</sup> MURALT, Leonard Von. **Machiavellis Staatsgedanke**. Basel: Benno Schwabe, 1945.

<sup>5</sup> CASSIRER, Ernst. **El mito Del Estado**.. México: Fondo de Cultura Económica, 1992.

alcançar glória e honra para si e para a pátria. Essa é a concepção de Skinner<sup>6</sup>. Ames (2008) complementa destacando que a preocupação de Maquiavel não seria meramente política, e sim um olhar sobre a atividade humana.

O campo de preocupação de Maquiavel não seria a política em sentido normativo, e sim esta atividade humana no sentido puramente descritivo, semelhante a um cientista social que descreve como funcionam de fato as realidades políticas (AMES, 2008, p. 139)

O construto *maquiavelismo* é definido como “um processo no qual o manipulador obtém mais recompensa do que conseguiria sem manipulação, enquanto alguém consegue menos, pelo menos no contexto imediato” (CHRISTIE; GEIS<sup>7</sup>, 1970 citados por Grohmann, Batistella e Costa (2010, p. 3).

Ainda com referência ao termo, Silva (2007, p. 19) afirma tratar-se de “um sistema político caracterizado pelo princípio amoralista de que os fins justificam os meios; política desprovida de boa fé ou procedimentos astuciosos, velhacos, traiçoeiros”.

Para Topol e Gable (1990), Maquiavel não foi defensor da mentira, mas sugeriu que a mentira pode ser necessária e até desejável em um mundo imperfeito.

Observa-se que, para Grohmann, Batistella e Costa (2010), os termos *ético* ou *antiético* não se fazem notar na definição de maquiavelismo, sendo relacionados por grande parte dos autores com moral ou amoral. Gable e Dangelo (1994) afirmam que indivíduos que apresentam traços de comportamento maquiavélico não podem ser vistos como pessoas desonestas ou antiéticas, e sim como pessoas que estão dispostas a sacrificar a ética quando necessário em prol de seus interesses. Sobre este aspecto, a personalidade maquiavélica é caracterizada como “vontade de manipular os outros pelo desejo de poder para obter ganhos pessoais, favorecendo seus próprios interesses” (SILVA, 2007, p. 19).

---

<sup>6</sup> SKINNER, Quentin. **As fundações do pensamento político moderno**. São Paulo: Cia das Letras, 1996.

<sup>7</sup> CHRISTIE, R., GEIS, F. **Studies in Machiavellianism**. New York: Academic Press, 1970.

Para Aziz (2004), indivíduos com orientação maquiavélica tendem a manipular as pessoas e as informações em prol de seus interesses pessoais e podem, com isso, ser mais eficazes na interação social. Isso demonstra que quem possui alto nível de maquiavelismo destaca-se sobre os demais no que diz respeito ao uso da informação e das suas estratégias de comunicação.

Em estudo sobre a relação entre maquiavelismo e progressão na carreira, Karkoulian, Samhat e Messarra (2010) afirmam que o construto é uma característica de personalidade que descreve os indivíduos que enganam e manipulam os outros para obterem ganho pessoal e sucesso. Para as autoras, indivíduos que apresentam baixo maquiavelismo são gentis, submissos e socialmente incompetentes. Já os maquiavélicos apresentam traços de personalidade negativa, dependem mais da sua lógica do que de emoções e sentimentos, ignoram os relacionamentos pessoais e usam suas emoções para influenciar os outros a fim de alcançarem os seus objetivos. Isso explica por que o maquiavelismo é considerado como traço de personalidade negativa.

Para Karkoulian, Samhat, e Messarra (2010) indivíduos com alto nível de maquiavelismo tendem a manipular mais e a persuadir mais do que são persuadidos, isto quando comparados a indivíduos com baixo maquiavelismo. Desta forma, explicam-se os estudos encontrados os quais constataram que indivíduos maquiavélicos são mais escolhidos para liderar dado que são mais eficazes em manipular os outros além de ter habilidade na busca de ambientes satisfatórios que se adaptem às suas crenças e valores, suportarem melhor as situações de mudanças organizacionais e saírem bem nos processos de negociação.

Para Lau e Shafer<sup>8</sup> citados pelas autoras, a orientação maquiavélica é um preditor do bom desempenho no trabalho, e sucesso na carreira. Em se tratando de um traço de personalidade, correlaciona-se com a escolha e sucesso nas carreiras e com satisfação no trabalho.

---

<sup>8</sup> LAU, V. P.; SHAFFER, M. A.. Career success: the effects of personality. **Career Development International Journal**, v. 4, n. 4, p. 225-231, 1999.

Segundo Grohmann, Batistella e Costa (2010), inicialmente o foco do maquiavelismo era individual, sendo considerado como um traço de personalidade. A partir do momento em que foi tratada como uma estratégia de conduta social, a matéria penetrou o ambiente organizacional, pois, por este prisma ela é entendida como um processo de manipulação das pessoas em prol de interesses pessoais. Do mesmo modo, de acordo com Prado *et al.* (2008) trata-se de uma maneira de entender a construção da personalidade nas organizações é como ela afeta os indivíduos e grupos sociais no âmbito organizacional, sendo também característica de estudos relacionados ao poder. Maquiavelismo é uma construção mensurada no individual, que na verdade, reflete o pensamento das pessoas em relação ao seu ambiente, em outras palavras, ela reflete a intenção de uma pessoa para manipular outros.

Diversos estudos internacionais abordam o tema, relacionando-o, entre outros, a liderança, vantagem econômica, influências tácitas, satisfação no trabalho, escolha profissional e comportamentos de ajuda (QUADRO 2).

Continua...

<b>Estudos organizacionais</b>	<b>Principais constatações</b>	<b>Pesquisadores</b>
Liderança	Líderes com nível alto de maquiavelismo são diretos adaptativos e carismáticos e, muitas vezes não são considerados ou apoiados pelos seus seguidores.	Deluga (2001), Drory e Glusinkos (1980)
Vantagem econômica	Pessoas maquiavélicas preocupam-se com a maximização do seu próprio lucro, menosprezando seus parceiros econômicos.	Sakalaki, Richardson, e Thepaut (2007)
Deserção	Indivíduos com altos níveis de maquiavelismo afastam-se dos grupos, os quais exploraram para não sofrerem retaliações (percepção de modelos de teoria dos jogos).	Gunthosdottir, McCabe e Smith (2002); Wilson, Near, e Miller (1996)
Trapaça	Maquiavélicos são mais propensos a aproveitar as oportunidades para tirar vantagem e estão dispostos a violar a confiança dos outros.	Fehr, Samson e Paulhus (1992); Harrell e Hartnagel (1976)

Estudos organizacionais	Principais constatações	Pesquisadores
Táticas de influência	Indivíduos com níveis altos de maquiavelismo tendem a utilizar uma série de táticas para influenciar os outros, com o intuito de construir relações políticas e estratégicas.	Dingler-Duhon e Brown (1987); Harrel (1980); Pandey e Rastogi (1979)
Satisfação no trabalho	Frequentemente, a satisfação no trabalho apresenta relação negativa com o nível de maquiavelismo.	Gable e Topol (1987); Gemmill e Heisler (1972, 1977); Hunt e Chonko (1984)
Escolha ocupacional	Carreiras de gestão e jurídicas são as preferidas pelos maquiavélicos.	Chonko (1982), Corzine (1997); Fehr <i>et al.</i> (1992); Hunt e Chonko (1984); Steininger e Eisenberg (1976), Wertheim, Widom e Wortzel (1978)
Comportamentos de ajuda	Maquiavélicos são menos propensos a ajudar os outros.	Wolfson (1981)

**Quadro 2** – O construto maquiavelismo e os estudos organizacionais  
 Fonte: DAHLING, WHITAKER, LEVY (2009, p. 221), adaptado pela autora.

Complementando as informações contidas no QUADRO 2, Aziz (2004) estudou a relação entre o maquiavelismo e o absenteísmo em duas lojas de varejo. Para o autor, as questões relacionadas à personalidade exercem influência significativa na questão do absenteísmo. O estudo constatou que pessoas com alto nível de maquiavelismo utilizam-se de falsas justificativas para a ausência ao trabalho do que aquelas que apresentaram nível baixo.

A conexão entre maquiavelismo, nível da carreira, satisfação no trabalho e salário foi analisada por Corzine e Buntzman (1999), em uma amostra de funcionários de bancos comerciais nos Estados Unidos. Os resultados mostraram que estes profissionais apresentam nível relativamente baixo de maquiavelismo quando comparado com outros grupos, enquanto que uma relação negativa entre o tema e a satisfação no trabalho foi encontrada. Com referência ao salário, não se constatou nenhuma associação.

A orientação para o maquiavelismo em executivos de lojas de descontos foi investigada por Topol e Gable (1990) os quais buscaram relacionar o

comportamento com a satisfação e o sucesso no trabalho. Para os autores, o maquiavelismo é uma construção da personalidade usada para classificar os indivíduos no que se refere a suas crenças de que comportamentos manipuladores, persuasivos e desleais podem ser empregados para o alcance de objetivos pessoais. Eles se basearam na noção de Christie e Geis (1970), na qual a dimensão da personalidade maquiavélica é fundamentada na noção de que indivíduos com esta orientação usam o dolo e a fraude e se dispõem a renunciar à ética em favor de seus interesses próprios.

A ideia da pesquisa de Topol e Gable (1990) partiu da observação da percepção dos clientes sobre os executivos do mercado e do varejo e de pesquisas com os demais executivos de lojas de departamentos. Para os clientes, pelo fato de se utilizarem de todos os artifícios para realizar suas vendas, estes executivos são considerados maquiavélicos. Os autores fizeram as seguintes constatações: os executivos das lojas de descontos não são mais maquiavélicos que os demais; as executivas são mais orientadas para o maquiavelismo do que os executivos; os executivos de nível mais alto são menos maquiavélicos do que aqueles que ocupam níveis mais baixos; os que alcançaram grande sucesso (medido pela posição ocupada e pelo salário) provavelmente apresentam baixo nível de maquiavelismo; e aqueles que apresentam maior nível de satisfação no trabalho possuem baixa orientação maquiavélica. Os mesmos autores investigaram a relação entre o maquiavelismo e o desempenho no trabalho tendo em vista as atividades dos gerentes em uma loja de varejo e comprovaram que este comportamento pode ser parte de um estilo gerencial eficaz, mas torna-se inaceitável quando sacrifica a ética.

Inicialmente, o construto *maquiavelismo* era mensurado por meio da Mach IV, escala desenvolvida por Christie e Geis, em 1970, cuja estrutura era de 20 variáveis, agrupadas em três segmentos: táticas interpessoais, visão cínica da natureza humana e moralidade abstrata (GROHMANN; BATISTELLA; COSTA, 2010).

Ao longo dos anos, esta escala sofreu inúmeras críticas pelo fato de medir um construto bastante complexo utilizando-se de apenas vinte variáveis. Reconhecendo os problemas relacionados à dimensionalidade, quantitativo de itens de escolha e

consistência da validade, Dahlin, Whitaker e Levi (2009) desenvolveram e validaram uma nova escala para mensurar o maquiavelismo, a MPS.

A diferença crucial entre as duas escalas é que a MPS inclui dimensões de comportamento observável e também crenças e motivações internas, pois o maquiavelismo é um construto complexo, formado por um conjunto de características (GROHMANN; BATISTELLA; COSTA, 2010, p. 4)

Esta escala surgiu da necessidade dos autores de incluir as dimensões observáveis de comportamento, além das crenças e motivações internas, para medir este construto. A nova escala mede o nível de maquiavelismo com base em quatro construtos: *manipulação amoral*, *descrença nos outros*, *desejo de status* e *desejo de controle*. Compõe-se de 45 afirmações, sobre as quais os entrevistados devem se posicionar, por meio de uma escala likert de 5 pontos, que varia do “Discordo totalmente” ao “Concordo totalmente”.

O QUADRO 3 expõe a definição e a explicação dos quatro construtos do maquiavelismo presentes na escala MPS.

Construto	Definição	Explicação
Descrença nos outros	Um olhar cínico sobre as motivações e intenções das outras pessoas, com uma visão negativa das implicações que estas intenções geram no <i>self</i> .	Pessoas com alto maquiavelismo procuram manipular a situação. Desta forma, acreditam que os outros irão fazer a mesma coisa.
Manipulação amoral	Propensão para romper padrões de moralidade e valorizar comportamentos que beneficiam o <i>self</i> a custa dos outros.	Pessoas maquiavélicas são capazes de manipular os outros, principalmente, de duas maneiras: monitoramento e da administração de impressões; e demonstrando mais flexibilidade quando tomam decisões.
Desejo de <i>status</i>	Um desejo de acumular indicadores externos de sucesso.	Maquiavélicos são motivados por objetivos externos e, principalmente, mensuram o sucesso por meio do alcance destes objetivos externos e materiais.
Desejo de controle	Desejo de controle é uma necessidade de exercitar domínio sobre as situações interpessoais, minimizando a extensão do poder dos outros.	Pessoas maquiavélicas consideram os outros como ameaças e possuem o desejo de dominar os outros e os acontecimentos.

**Quadro 3** – Construtos do maquiavelismo na escala MPS  
Fonte: GROHMANN; BATISTELLA; COSTA (2010, p. 4)

Grohmann, Batistella e Costa (2010) buscaram validar no Brasil a escala MPS, por meio de uma pesquisa descritiva quantitativa realizada com 264 funcionários de uma mesma organização. Deste estudo surgiu uma escala com 18 itens para medir o construto, sendo os demais itens eliminados com base em critérios rígidos, por prejudicar o desempenho do modelo original quando aplicado à realidade brasileira. Segundo os autores, conforme esta adaptação, os construtos mais importantes para avaliar o maquiavelismo são, respectivamente: *amoralidade*, *desejo de controle*, *desejo de status* e *descrença nos outros*.

Com base nas limitações apresentadas pela pesquisa de Grohmann, Batistella e Costa (2010), dentre elas o fato de esta nova escala não ter sido utilizada em nenhum outro estudo, e pela escassez de pesquisas com o uso da MPS, optou-se neste estudo pela utilização da escala original, desenvolvida por Dahling, Whitaker e Levi (2009). Este trabalho buscou, na ótica do ambiente organizacional e das atividades exercidas pelos gestores, relacionar os construtos maquiavelismo e *valores relativos ao trabalho*.

## **2.3 Estudo dos valores**

Nesta seção serão abordados, partindo-se do macro para o específico, respectivamente, os estudos dos valores humanos, valores organizacionais e por fim os valores relativos ao trabalho.

### **2.3.1 Valores humanos**

De acordo com Dias (2005, p. 52), o estudo dos valores é relativamente recente. Todavia, o tema é mencionado desde a Antiguidade clássica. Ao longo dos anos, suas várias definições permearam os estudos de diversos teóricos, ocupando lugar de destaque na pesquisa científica. “Essas várias definições apontam o valor como

algo que se deve preservar, algo que se deve ter estima, algo a cultivar como uma importante possessão ou experiência, algo a ser considerado bom”.

Pelo fato de permitir interpretações com base em diferentes aspectos e visões, pode-se afirmar que o conceito de valor é multifacetado. Ainda de acordo com este autor, é difícil conceituar valor, dada a complexidade de suas características e, ainda, por ser objeto de estudo de diversas ciências, como Filosofia (axiologia), Sociologia, Psicologia e Economia. “O valor se refere àqueles objetos e fenômenos que tem um significado social positivo, desempenhando uma dupla função: como instrumento cognitivo e como meios de regulação da atividade humana” (DIAS, 2005, p. 56).

Segundo Robbins (1998) os valores podem ser derivados da cultura nacional, da família e da sociedade. Em grande parte das vezes, eles são derivados de fatores ambientais.

Para Tamayo, Mendes e Paz (2000, p. 291), os valores originam-se do reconhecimento das necessidades biológicas, sociais e “sócioinstitucionais” do indivíduo, que, para dar conta da realidade, deve reconhecê-las e, posteriormente, planejar, criar ou aprender respostas que levam à sua satisfação. Considerando o exposto e com base na concepção dos autores, os valores são os “princípios e metas que norteiam o comportamento do indivíduo”.

Sobre este aspecto, Dias (2005, p. 57) ressalta que o valor constitui o meio pelo qual “o sujeito se conhece a si mesmo, suas necessidades e a possibilidade de satisfazê-las”, sendo sua conduta regulada “de acordo com os conteúdos valorativos assumidos”.

“Os valores implicam necessariamente uma preferência” (TAMAYO, 2007a); isto é, referem-se à diferenciação entre o que é mais ou menos importante. Para este autor, constitui a natureza dos valores o fato de eles poderem ser hierarquizados, o que pressupõe que o indivíduo não assiste estático às modificações do mundo físico e social, e, sim, age como um ator que participa e que se envolve neste mundo.

Ao discorrer sobre o conceito da hierarquia de valores, Tamayo (2007b, p. 1) destaca sua principal qualidade, a de ser um conceito singular. “A originalidade do conceito de hierarquia de valores é que ele permite a comparação de indivíduos, grupos sociais e culturas não somente em termos de cada um dos valores, mas, particularmente, no plano das prioridades axiológicas”.

Nos estudos acerca da teoria dos valores humanos, destacam-se os trabalhos de Rockeach<sup>9</sup> (1973) e Schwartz (1992) (ALMEIDA; SOBRAL, 2009; DIAS, 2005; JARDIM, 2009; PORTO; TAMAYO, 2003, 2007; SOBRAL, 2005). Segundo Sobral (2005, p. 4) o trabalho de Rockeach alcançou importantes resultados, na medida em que ofereceu uma abordagem que reuniu as pretensões da Psicologia, da Antropologia, da Filosofia e da Sociologia, além de diferenciar os valores de outros construtos tais como *interesses* e *traços de personalidade*, inovar na construção de um instrumento de mensuração do construto valor e revelar a centralidade dos valores no sistema cognitivo das pessoas, “reunindo dados sobre seus antecedentes e consequentes”. Já para Dias (2005, p. 52) Rockeach pode ser considerado um dos pioneiros dos estudos sobre valores, pois em sua definição surge “o caráter de orientação, seleção e padronização das ações que os valores exercem na vida das pessoas”.

Buscando equilibrar algumas insuficiências encontradas nos estudos de Rockeach, Schwartz (1992) ampliou os estudos dos valores em seu modelo teórico. Segundo Sobral (2005, p. 4), o modelo teórico deste autor apresenta três diferenças principais: “proposta de uma medida que combina intervalo com âncoras” (valores avaliados como de máxima importância e contrários aos respondentes), explicação para a estrutura dos valores baseada na motivação e sugestão da “universalidade da estrutura e do conteúdo dos tipos motivacionais de valores”.

De acordo com Schwartz e Bilsky<sup>10</sup> (1987), citados por Dias (2005, p. 65) os valores são definidos como “princípios ou crenças sobre comportamentos ou estados de existência, que transcendem situações específicas, que guiam a seleção ou a

---

<sup>9</sup> ROKEACH, M. **The Nature of Human Values**. New York: Free Press, 1973.

<sup>10</sup> SCHWARTZ, S.H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of personality & social psychology**, v. 53, p. 550-562, 1987.

avaliação de comportamentos ou eventos e que são ordenados por sua importância”. Estes princípios, de acordo com Porto e Tamayo (2003), compõem o sistema de valores dos indivíduos, o qual se estrutura em dois níveis: um que refere a uma estrutura geral de valores e outro que é relativo a estruturas ligadas a “contextos específicos da vida como, por exemplo, a família, o trabalho e a religião” (PORTO; TAMAYO, 2003, p. 145). Ainda segundo este autor, existe relação entre a estrutura específica e a geral, sendo a primeira uma aplicação dos conceitos gerais a situações diárias, “permitindo a compreensão de como os valores estão relacionados com a tomada de decisão concreta”. Sobre este aspecto, Dias (2005, p.65) afirma que os valores representam três exigências humanas universais: “necessidade biológica dos indivíduos, necessidades sociais de interação, e necessidades socioconstitucionais de sobrevivência e bem estar dos grupos”.

No tocante à teoria dos valores humanos de Schwartz, a qual se baseia nas necessidades humanas universais, são dez os tipos motivacionais de valores por ele propostos: autodeterminação, estimulação, hedonismo, autorrealização, poder, segurança, conformidade, tradição, benevolência e universalismo.

O significado de cada tipo motivacional é apresentado em Porto e Tamayo (2003, p. 146), conforme se segue:

- Autodeterminação – busca de independência de pensamento e ação.
- Estimulação – busca de novidade e estimulação na vida.
- Hedonismo- busca de prazer e gratificação para si mesmo.
- Autorrealização – busca do sucesso pessoal através da demonstração de competência de acordo com as regras sociais.
- Poder – busca da preservação de uma posição social dentro de um sistema social.
- Segurança – busca de segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e do self.
- Conformismo – restrição de ações e impulsos que podem magoar outros ou violar as expectativas sociais e normas.

- Tradição – respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias de uma cultura ou religião.
- Benevolência – preocupação com o bem-estar de pessoas próximas.
- Universalismo – compreensão e proteção do bem-estar de todos e da natureza.

Decerto, em conformidade com a teoria, existem relações dinâmicas, que podem ser de compatibilidade ou de conflito entre os dez tipos motivacionais. Isso significa, segundo Porto e Tamayo (2003, p. 147), que “as pessoas tendem a apresentar alta ou baixa prioridade para certos tipos motivacionais mutuamente compatíveis com certos domínios motivacionais do que de forma randômica”. Ainda de acordo com este autor e considerando estas relações dinâmicas da teoria, os tipos motivacionais são agrupados em duas dimensões bipolares: autotranscedência *versus* autopromoção e abertura à mudança *versus* conservação. Cada dimensão tem a sua acepção, conforme apresentado por Porto e Tamayo (2003, p. 147):

- Autotranscedência – reúne os tipos motivacionais de universalismo e benevolência e confere maior importância à igualdade e à preocupação com o bem-estar dos outros.
- Autopromoção – concilia poder e autorrealização, é relativo à busca de sucesso e domínio sobre os outros.
- Abertura à mudança – agrupa hedonismo, estimulação e autodeterminação e trata da busca de independência de pensamento e ação. Favorece a mudança.
- Conservação – reúne tradição conformismo e segurança e dá ênfase à tradição e à proteção da estabilidade favorecendo a manutenção do *status quo*.

Estes tipos motivacionais englobam 56 valores específicos, definidos pelo objetivo motivacional que cada permite cumprir. Estes valores específicos, segundo Almeida e Sobral (2009), incluem os valores propostos por Rockeach e acrescenta outros, advindos de abordagens alternativas. Tal observação vem complementar a ideia de extensão que Schwartz propôs à teoria anteriormente concebida. Estes valores,

segundo Tamayo (2007), se inter-relacionam de forma dinâmica, sendo os que servem aos interesses individuais opostos aos que atendem aos interesses coletivos.

Percebe-se aqui que poder é um tipo motivacional de valor, já que “necessidades individuais de dominação e de controle também podem ser transformadas em valores relativos ao poder” Schwartz<sup>11</sup> (1992), citado por Tamayo (2007). Ainda de acordo com este autor, a busca por status social, prestígio e controle constitui-se meta do valor *poder*. Ante o exposto, parece haver relação entre poder e valor, manifestada na necessidade de dominação e controle apresentada pelos indivíduos e representada no valor prestígio. Pressupõe-se, então, tratar-se de uma evidência de que pode existir relação entre os construtos *valores relativos ao trabalho* e *maquiavelismo*, considerando, evidentemente, os valores advindos da concepção do grupo estudado.

### 2.3.2 Valores organizacionais

“Valores organizacionais e individuais compartilham metas universais que expressam a satisfação de exigências básicas do ser humano” (GOSENDO; TORRES, 2005, p. 10). Seguindo este raciocínio, pressupõe-se que os valores humanos são a base para os estudos dos valores organizacionais.

Tendo em consideração que os valores humanos representam o fundamento para os estudos dos valores organizacionais e já partindo para o contexto das organizações, Tamayo, Mendes e Paz (2000) afirmam que os valores, as normas e os papéis são os principais elementos de uma organização, dando sentido e orientando seu funcionamento. Ainda de acordo com estes autores, normas e valores são elementos integradores, vez que são compartilhados por todos no âmbito organizacional. Assim, os valores organizacionais são princípios que

---

<sup>11</sup> SCHWARTZ, S.H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *In*: M. Zanna (Org.). **Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press, 1992.

norteiam o funcionamento e a existência das organizações e que delimitam todo o comportamento das pessoas nelas inseridas.

Segundo Tamayo e Gondim (1996, p. 63), os valores organizacionais podem ser definidos como: “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas e a comportamentos organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”.

Estes autores destacam quatro aspectos da definição dos valores organizacionais, a saber:

- Cognitivo - elemento fundamental, pelo fato de serem os valores crenças existentes nas organizações. Os autores alertam que nem toda crença pode ser considerada valor. Somente aquelas aceitas e que orientam a vida organizacional podem ser consideradas como tal.
- Motivacional - por ser motivacional o cerne dos valores.
- Função dos valores – ou seja, nortear a vida da organização e, com isso, o comportamento dos seus membros.
- Hierarquia dos valores - um sistema de valores nada mais é do que “uma disposição hierárquica de valores, uma classificação ordenada de valores ao longo de um continuum de importância” (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p. 295).

A forma como estes valores se dispõem, de acordo com o tempo, com os objetivos da empresa e com o esforço realizado para o cumprimento destes objetivos é que diferencia as organizações, as pessoas e as culturas. Ainda de acordo com estes autores, a origem dos valores de uma organização constitui-se pelas suas exigências e, da mesma forma, pelas necessidades dos indivíduos que a compõem (que vão desde as biológicas das pessoas até as de sobrevivência da empresa). Assim, por meio de mecanismos criados pela organização e pelos seus componentes, respostas adequadas à satisfação destas necessidades são criadas. São estes mecanismos que materializam as necessidades em valores ou metas a serem cumpridas.

Em outros termos, Guardani (2008, p. 320), considerando que os valores organizacionais atuam como guias para a ação, destaca que estes referem-se “à solução de conflitos entre indivíduos e grupos quanto a metas e interesses, ao próprio funcionamento da organização e à sua relação com o ambiente”.

A estrutura de valores de uma empresa pode ser considerada como um sistema relativamente estável. É fundamental a observação de como estes valores são percebidos pelos empregados para que divergências e mudanças no comportamento organizacional sejam evitadas.

O comportamento dos empregados na organização, as explicações que eles dão da rotina organizacional e, possivelmente, o comprometimento dos empregados com a empresa são determinados pela percepção que eles têm dos valores organizacionais (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p. 296).

Ao afirmarem que “a congruência entre valores individuais e organizacionais é considerada decisiva para a adequação indivíduo-organização”, Bilsky e Jehn (2008, p. 225), complementam esta observação.

Segundo Maia, Oliveira e Ximenes (2007), parece haver uma forte dependência entre os valores individuais e a relação entre colaboradores e gestores em uma organização. Sobre este aspecto, Almeida e Sobral (2009) afirmam que os valores orientam a ação e a cultura das empresas e explicam o comportamento dos indivíduos inseridos no contexto organizacional. Ainda conforme estes autores, os valores pessoais podem influenciar a ação dos indivíduos dentro das organizações. Entretanto, é tarefa difícil identificar a relação entre estes valores e a ação gerencial, devido à complexidade de fatores que influenciam tanto a prática do gestor quanto as ações das empresas.

Por fim, observa-se que os valores pessoais guiam o comportamento dos indivíduos do mesmo modo que os organizacionais “compõem a sua cultura e indicam o comportamento necessário para a sua adaptação e sobrevivência no ambiente, bem como promovem as interações entre funcionários no ambiente de trabalho” (GUARDANI, 2008, p. 319).

Passa-se ao estudo dos valores relativos ao trabalho, os quais, na mesma linha de raciocínio, derivam dos valores humanos, são influenciados pelo ambiente e representam o que os indivíduos buscam por meio do trabalho.

## **2.4 Valores relativos ao trabalho**

Conforme destaca Tamayo (2003), os valores relativos ao trabalho – (VRT) decorrem dos valores gerais, sendo a manifestação dos valores humanos no ambiente de trabalho. Eles representam os aspectos considerados relevantes pelas pessoas; isto é, representam o que as pessoas estimam e desejam obter por meio do trabalho. “Quando as pessoas vão trabalhar, elas buscam realizar metas pessoais que são importantes para elas” (PORTO; TAMAYO, 2008).

Estes autores apresentam a definição do construto como

Princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho (PORTO; TAMAYO, 2003, p. 146)

Ainda segundo estes autores, os VRT apresentam características cognitivas (crença sobre o que é desejável), motivacionais (expressam desejos) e hierárquicas (são organizados conforme a importância atribuída a eles pelas pessoas). Para eles, as pesquisas relacionadas aos valores do trabalho apontam para a relevância que este construto pode ter na compreensão do mundo do trabalho (PORTO; TAMAYO, 2008, p. 295).

As definições de valores são distintas conforme o nível de análise em que o conceito é empregado (PORTO; TAMAYO, 2008). Destarte, os valores do trabalho podem ser classificados como:

- Valores pessoais laborais - são os princípios que guiam a vida do indivíduo no trabalho.

- Valores sociais laborais - referem-se à percepção do indivíduo sobre os princípios defendidos pelas outras pessoas.
- Valores culturais laborais - são os princípios endossados e promovidos por um grupo que podem ser definidos como valores laborais compartilhados pelos membros do grupo ou aqueles estabelecidos por líderes ou pessoa significativa (TEIXEIRA, 2008, p. 181).

A ideia dos estudos sobre valores laborais presente na teoria de Schwartz (1992), base para os diversos estudos acerca do tema, apoia-se no fato de que “os valores do trabalho são expressões, em um contexto específico, dos valores gerais”. Stackman<sup>12</sup>, citado por Porto e Tamayo (2008), destaca que em contextos específicos os valores podem assumir maior ou menor importância. Dessa forma, afirma-se que, ao medir os valores em contextos específicos, tornam-se claras as diferenças entre pessoas e culturas, o que ressalta a importância do estudo dos valores relativos ao trabalho. Busca-se com isso compreender as atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho.

Elizur e Sagie (1999) fortalecem a ideia ao afirmarem que os valores laborais são uma “contextualização dos valores gerais” e destacam a importância do estudo dos valores em contextos específicos para elucidar as diferenças entre pessoas e culturas “que podem surgir quando valores são expressos em julgamentos e comportamentos específicos”.

Borges (2005) realiza um estudo na literatura acerca da socialização e construção da identidade, o qual atenta para o fato de que os valores, da mesma forma que outros elementos culturais, são realidades sociais e, pela sua natureza, são histórica e coletivamente construída pelos homens. A autora afirma que os valores podem variar conforme critérios, tais como nacionalidade, região, colocação no mercado de trabalho e classe social, já que, conforme Berger e Luckman<sup>13</sup>, citados pela autora,

---

<sup>12</sup> STACKMAN, R.. Values Lost. *In*: ASHKANASY, N. M et al. (Org). **Handbook of Organizational Culture and Climate**. Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 37-54.

<sup>13</sup> BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. A.. Sociedade como realidade Subjetiva. *In*: BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. A.. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1985.

as escolhas de que aspecto interiorizar são intermediadas pela posição do indivíduo na estrutura social e pelas idiosincrasias individuais, fundadas na biografia de cada um. Considerando que as organizações, para cumprirem seus objetivos, devem apresentar variados perfis de funcionários e, da mesma forma, remunerá-los de maneira diferenciada, pode-se dizer que dentro das organizações se reproduzem relações sociais e/ou de classe. Assim, ao pesquisar os valores percebidos pelos empregados de uma empresa, deve-se incluir sujeitos de todos os níveis hierárquicos. Do contrário, generalizações não podem ser feitas, ou somente podem ser feitas para o segmento estudado, o que é o caso deste estudo.

Em seus estudos, Grad (2008) buscou relacionar o trabalho enquanto valor aos valores pessoais. Para tanto, investigou quatro grupos de diferentes ocupações, relacionando o valor trabalho aos tipos motivacionais propostos por Schwartz. Assim, as pessoas podem perceber o trabalho como uma forma de alcançar reconhecimento, para obter segurança, ou demonstrar sua independência. Para outros, basta que o trabalho seja gratificante. Estes estudos sustentam a afirmação de que os valores relativos ao trabalho são o reflexo de valores individuais no âmbito do trabalho.

Grad (2008) afirma, ainda, que há evidências de que as condições do cargo ocupado podem interferir na percepção que o indivíduo tem do trabalho e que a posição hierárquica também se relaciona com os valores pessoais e com o significado atribuído ao trabalho.

Em estudo realizado com estudantes e professores, Ros e Grad (2008) investigaram o sentido do valor “trabalho” quando relacionado à experiência ocupacional. Os resultados indicaram que a importância do valor “trabalho” é a mesma para os dois grupos, porém o significado do trabalho se mostrou diferente entre professores e alunos.

Porto e Tamayo (2007) também realizaram estudo com estudantes universitários, no qual buscaram relacionar os valores pessoais com os valores laborais. Os resultados apontaram para a relação entre as estruturas de valores.

Os valores gerais guiam os valores pessoais específicos relativos ao mundo do trabalho, sendo que quanto mais os valores gerais são importantes para a pessoa mais ela buscará esses valores no contexto do trabalho (PORTO; TAMAYO, 2007a p. 69).

Hoch, Andrade e Fossá (2009) relacionaram os valores relativos ao trabalho à questão de gênero, em pesquisa realizada com gerentes do setor bancário. Chegaram à conclusão que as mulheres dão maior valor às variáveis fazer o que gosta (fator realização no trabalho), independência financeira (fator estabilidade) e cooperação (fator relações sociais). Já os homens priorizam a variável realização, relacionada ao cliente (fator realização no trabalho). As autoras ressaltam as limitações deste estudo no aspecto abrangência, dado que foram coletados dados em uma única organização e sugerem a realização de outros estudos mais amplos acerca do tema.

As diferenças de gênero e valores relativos ao trabalho foram também investigadas por Silva, Mendonça e Zanini (2010) as quais não encontraram divergências significativas entre ambos. As autoras sugerem a realização de novas pesquisas sobre a temática que busquem relacionar aspectos como relações familiares, prioridades axiológicas, satisfação no trabalho, papel profissional, diferenças geográficas regionais, trabalho doméstico *versus* trabalho remunerado e a segmentação profissional.

Borges (2005) acrescenta, ainda, que os valores divergem conforme a classe social e que em níveis hierárquicos distintos não se pode esperar total identidade entre pessoas de uma mesma empresa, ainda que haja algumas semelhanças.

Ressalta-se, assim, a importância do estudo dos valores relativos ao trabalho dada a diversidade do atual contexto em que se vive. Como mostra Borges (2005, p. 7) “a experiência ocupacional e educativa influencia o peso relativo de cada uma das motivações relacionadas com o trabalho, ou seja, na configuração do significado do trabalho para o indivíduo”.

Porto e Tamayo (2007) ressaltam a importância da percepção dos indivíduos de que o ambiente de trabalho permite que eles realizem suas metas individuais, partindo do pressuposto de que o trabalho é o elemento central na identidade social do indivíduo e constitui o meio pelo qual este busca alcançar suas metas particulares. Dessa forma, estudar os valores percebidos por determinado grupo torna possível aos gestores identificar metas relevantes de seus funcionários, que podem servir de base para dar incremento a estratégias organizacionais que busquem o bem-estar dos indivíduos, além de promoverem melhoria nos resultados da organização, já que esta terá funcionários mais motivados para o trabalho.

Segundo Porto e Tamayo (2003; 2008) ao longo dos anos, vários instrumentos foram construídos para avaliar os VRT. Porém, eles constataram que na construção destes instrumentos não houve muitas reflexões acerca da definição e da própria teoria dos valores relativos ao trabalho. Estes autores realizaram uma revisão em todas as escalas construídas para medir o construto. Perceberam que há deficiências, principalmente, pelo fato de vários estudos considerarem os valores relativos ao trabalho como variáveis independentes. Os autores destacam ainda que até os anos de 1990 poucos estudos acerca do tema “Valores relativos ao trabalho” utilizaram-se de modelos teóricos consistentes para a explicação do fenômeno. Com base no estudo de diversos instrumentos existentes, elaborados no contexto internacional, dentre os principais Elizur (1984), Ros & cols. (1999), e ainda com fundamento em duas escalas nacionais (Lomonaco e Angelini, 1970; Borges 1998, 1999), Porto e Tamayo (2003) desenvolveram a Escala de Valores Relativos ao Trabalho (EVT). Após pesquisa nos instrumentos já desenvolvidos para estudo do tema, eles realizaram um estudo empírico com trabalhadores brasileiros, para fins de validação. O questionário inicial era composto por 75 itens. Após finalizadas todas as etapas do processo de validação, construiu-se a Escala de Valores Relativos ao Trabalho, composta de 45 itens agrupados nos seguintes fatores conforme QUADRO 4:

Fator	Definição
Realização no trabalho	Diz respeito à busca de prazer e realização pessoal e profissional, bem como de independência de pensamento e ação no trabalho por meio da autonomia intelectual e da criatividade.
Relações sociais	Refere-se à busca de relações sociais positivas no trabalho e contribuição social por meio do trabalho.
Prestígio	Trata da busca da autoridade, do sucesso profissional, prestígio e poder de exercer influência sobre outras pessoas no ambiente de trabalho.
Estabilidade	Refere-se à busca de segurança e estabilidade financeira por meio do trabalho.

**Quadro 4** – Fatores dos valores relativos ao trabalho  
 Fonte: Adaptado de Campos (2008, p.5)

De acordo com Campos e Teixeira (2007), estes fatores estão em consonância com o modelo proposto por Schwartz (1992), pois o fator realização no trabalho associa-se à abertura à mudança, ao incitar a mudança por meio do trabalho autônomo e criativo. Já o fator relações sociais está ligado à autotranscendência, por apresentar o alcance social favorecendo o bem-estar comum. O fator prestígio relaciona-se à autopromoção, por objetivar a influência sobre os outros e o sucesso pessoal. Por fim, o fator estabilidade associa-se à conservação, visto que busca segurança e manutenção do status por meio do trabalho.

Ao refletir sobre suas contribuições para o estudo dos valores laborais, Tamayo (2007) destaca como principais o fato de o modelo inserir os valores laborais no contexto dos valores humanos e o fato de ser o primeiro instrumento validado para a realidade brasileira. Vários estudos foram realizados a partir da criação da EVT em 2003. De acordo com Porto e Tamayo (2008), estes estudos foram aplicados em profissionais de diferentes ocupações e em estudantes, o que confirmou a validação do modelo.

“A escala de valores relativos ao trabalho apresenta boa validade e fidedignidade para ser utilizada no desenvolvimento teórico sobre o assunto no Brasil e para realização de diagnósticos em organizações” (PORTO *et al.*, 2006, p. 1).

### **3 METODOLOGIA**

No desenho de investigação proposto para este estudo, a abordagem quantitativa foi usada inicialmente. Posteriormente usou-se a abordagem qualitativa, para auxiliar a interpretação e clarificação dos dados quantitativos, conforme apresentado por Duarte (2009). Este capítulo está estruturado da seguinte forma: inicialmente apresenta-se o Tipo e o método da pesquisa, em que se expõe a utilização das abordagens quantitativa e qualitativa e detalha-se a natureza descritiva do estudo e a estratégia que foi utilizada, o que o qualifica como estudo de caso. Em seguida revela-se a unidade de análise e de observação, as Técnicas de coletas dos dados quantitativos e dos dados qualitativos, subseção na qual são apresentadas as escalas que serão utilizadas para a consecução do estudo. Finalmente, são apresentadas as técnicas que foram empregadas para as análises dos dados.

#### **3.1 Tipo e método de Pesquisa**

Levando-se em consideração o objetivo deste estudo que é o de verificar se existe relação entre os valores relativos ao trabalho percebidos pelos gestores de uma empresa varejista de Minas Gerais com o maquiavelismo, considerando a natureza do problema e reconhecendo-se que se trata de fatos sociais, para os esclarecimentos acerca desta relação, serão utilizadas as abordagens quantitativa e qualitativa.

Segundo Serapioni (2000), a pesquisa quantitativa objetiva expor dados, indicadores e tendências observáveis e atua em níveis de realidade. Neste caso, a aplicação das escalas validadas será fundamental para identificar os valores relativos ao trabalho que norteiam a atuação dos sujeitos da pesquisa, bem como para conhecer aqueles com comportamento orientado para o maquiavelismo. Além disso, os métodos quantitativos são importantes, tendo em vista o que Serapioni (2000) chama de “validade externa”, isto é, os dados coletados por meio desta abordagem são

generalizáveis para o conjunto de pesquisados, o que a abordagem qualitativa não proporciona.

De acordo com Godoy (1995), uma pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa quando busca a compreensão de um fenômeno a partir da percepção dos participantes e, dentre outras características, quando o fenômeno a ser investigado se manifesta nos processos de interação entre pessoas em determinado cotidiano. Dessa forma, o contato direto do pesquisador com o ambiente e com o estado das coisas e das pessoas é valorizado. A realização das entrevistas concorrerá para um melhor entendimento da questão proposta para o estudo.

Ainda segundo Godoy (1995), a pesquisa caracteriza-se como qualitativa pelo fato de a observação ser realizada em ambiente natural, sendo este a fonte de dados e o pesquisador, o instrumento fundamental da pesquisa. O autor destaca que na abordagem qualitativa a inquietação do pesquisador está em identificar “o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida” (GODOY, 1995, p. 63). Flick (2009, p. 16) acrescenta manifestando que a pesquisa qualitativa “parte na noção da construção social das realidades em estudo” e interessa-se pela “perspectiva dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo”.

De acordo com Flick (2009), a pesquisa quantitativa pode integrar-se à pesquisa qualitativa, a fim de apoiá-la, para oferecer um quadro mais geral da questão em estudo, além de colaborar para a verificação dos resultados qualitativos em relação aos quantitativos, resolver problemas acerca das generalizações e proporcionar melhor interpretação dos dados quantitativos. Dessa forma, para dar suporte à consecução deste estudo, a fim de diminuir o risco de inconsistência e para enriquecê-lo, a pesquisa quantitativa será aliada à pesquisa qualitativa, sendo utilizadas escalas para a identificação dos valores relativos ao trabalho e do nível de maquiavelismo. A pesquisa qualitativa, será necessária e fundamental para a compreensão desta relação.

Flick (2009, p.25) cita Tashakkori e Teddlie<sup>14</sup> para justificar a utilização de metodologias diversas, propondo que “uma metodologia verdadeiramente mista incorpore múltiplas abordagens em todas as etapas do estudo e inclua transformação dos dados e sua análise por meio de outra abordagem”. Não obstante, Flick (2009), ao refletir sobre a utilização das abordagens qualitativa e quantitativa, sugere que existem questões de pesquisa que, de fato, requerem a combinação de ambas as abordagens para melhor fundamentação dos resultados, além de produzir um estudo de melhor qualidade.

Em suas considerações sobre a triangulação metodológica, Duarte (2009, p.8) complementa afirmando que “as duas abordagens se inter-relacionam, já que a pesquisa quantitativa contribui para a identificação precisa dos processos relevantes e a pesquisa qualitativa proporciona a base para a descrição destes processos”. Além disso, a utilização da triangulação produz um retrato mais completo do fenômeno a ser estudado.

Enquanto a pesquisa quantitativa busca produzir dados precisos e confiáveis, a abordagem qualitativa constitui-se de um meio para que o pesquisador compreenda melhor o fenômeno a ser estudado, na medida em que o põe em contato com relatos de experiências e impressões relativas ao cotidiano profissional e, principalmente, pessoal do sujeito do estudo. E, ainda, por expor a possibilidade de ser direcionada ao longo do seu desenvolvimento, conforme confirmado por Godoy (1995, p. 63) ao pôr em relevo o enfoque indutivo desta abordagem: “partem de questões ou focos de interesse amplos, que vão se tornando mais diretos e específicos no transcorrer da investigação”.

A adequação do método à questão a ser estudada é fundamental (FLICK, 2009, p. 16). Segundo o autor, “os métodos devem ser adequados àquela questão e devem ser abertos o suficiente para permitir um entendimento de um processo ou relação”. Neste sentido, a utilização das abordagens quantitativa e qualitativa permite maior

---

<sup>14</sup> TASHAKKORI, A.; TEDDLIE, C. **Handbook of mixed methods in social & behavioral research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.

aprofundamento no problema de pesquisa e melhor construção dos dados necessários para verificar a relação proposta.

Trata-se de um estudo de natureza descritiva, por ser o foco principal a pretensão de identificar e conhecer os valores relativos ao trabalho percebidos pelos gerentes da empresa a ser investigada, conhecer o nível de maquiavelismo dos sujeitos da pesquisa e verificar a relação entre estes valores e os comportamentos de maquiavelismo. Triviños (1987, p. 110) fortalece esta proposição ao afirmar que “o estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” e ao sustentar, que relações entre variáveis podem ser estabelecidas em estudos desta natureza, sendo estes, neste caso, denominados de “estudos descritivos correlacionais”.

Já que se pretende “fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada” (TRIVIÑOS, 1987, p. 111), este estudo qualifica-se como estudo de caso. Lüdke e André (1986, p. 17) definem estudo de caso como “estudo de um caso simples e específico, bem delimitado, com seus contornos claramente definidos, de interesse próprio, singular”. Segundo os autores, deve-se optar pelo estudo de caso quando se pretende estudar algo singular, que tenha um valor em si mesmo.

Yin (2001) complementa fixando que a contribuição do estudo de caso é inigualável para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos:

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores (YIN, 2001. p. 21).

Segundo Lüdke e André (1986), o estudo de caso visa à descoberta, enfatiza a interpretação em contexto, busca retratar a realidade de forma completa e profunda, usa fontes de informação variada, revela as experiências dos indivíduos e permite generalizações naturalísticas, sendo estas suas principais características.

Com base nas características citadas, pode-se afirmar que nos estudos de caso novos elementos que porventura surgirem no decorrer do trabalho devem ser observados; o contexto no qual a situação a ser investigada está inserida deve ser considerado; o problema deve ser tratado como um todo e em todas as suas dimensões, os dados, os momentos em que são coletados e os tipos de informantes podem ser variados. Resumindo, e ainda de acordo com Yin (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Como estratégia de pesquisa, o autor reforça a abrangência do estudo de caso, dado que na investigação, apesar da situação investigada ser única, o pesquisador tem que lidar com muitas variáveis e diversas fontes de evidências que na análise dos dados são conduzidas com base no desenvolvimento prévio de proposições teóricas. Os estudos de caso podem incluir evidências quantitativas em sua estratégia de estudo (YIN, 2001). Triviños (1987, p. 111) corrobora a afirmativa ao avultar que “a análise qualitativa, pode ter apoio quantitativo, mas geralmente se omite a análise estatística ou o seu emprego não é sofisticado”.

Para Duarte (2009, p.15), em uma mesma investigação os “métodos qualitativos e quantitativos podem combinar-se de diferentes formas sendo a investigação qualitativa facilitadora da quantitativa ou vice-versa”.

Neste caso, considerando-se o objetivo proposto pelo estudo, percebe-se que se trata de estudo de uma situação particular, e para tanto as escalas validadas concorrerão para subsidiar a elaboração do roteiro de entrevistas.

## **3.2 Unidade de análise e de observação**

### **3.2.1 Enfoque quantitativo**

A despeito do universo de pesquisa, conforme Vergara (2005 p. 50) “população amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”. A amostra pode ser do tipo probabilística, fundamentada em procedimentos estatísticos e não probabilística, que podem ser selecionadas por acessibilidade, intencionalidade ou por tipicidade.

A população foi composta pelos 38 gestores da empresa, divididos entre diretores, supervisores e gerentes, escolhida intencionalmente em decorrência dos objetivos do estudo. A amostra que participou da pesquisa foi composta por 33 gestores sendo os sujeitos da pesquisa.

### **3.2.2 Enfoque qualitativo**

Os valores relativos ao trabalho percebidos como mais importantes pelos gestores e a personalidade orientada para o maquiavelismo foram analisados neste estudo, realizado em uma rede varejista do estado de Minas Gerais. A empresa possui cerca de quinze lojas na Capital e 7 unidades no interior do estado sendo estas as unidades de análise deste estudo. As unidades de observação foram os gestores da empresa, compreendendo: diretores, gerentes de loja, e gerentes das demais áreas, tais como Recursos Humanos, Financeiro, Marketing e Produtos. São cargos ou funções estratégicos que se adequam melhor à proposta do estudo por exigirem o cumprimento de metas, negociações e relacionamento com os subordinados, o que pressupõe a existência de relações de poder.

### 3.3 Técnica de coleta de dados

Os valores relativos ao trabalho constituem os princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e o contexto do trabalho, bem como seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho. O construto *maquiavelismo* é um processo pelo qual o manipulador obtém mais recompensa do que conseguiria sem manipulação. Justifica-se, então, a aplicação das escalas de mensuração aliadas à entrevista. Isto é, a integração entre a pesquisa quantitativa e qualitativa forneceu uma visão mais ampla e aprofundada do fenômeno estudado, dada a subjetividade presente nestas relações.

Com referência à coleta dos dados quantitativos para recolhimento das informações referentes aos valores relativos ao trabalho foi utilizada a Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT (ANEXO A), desenvolvida por Porto e Tamayo, composta por 45 itens, agrupados em quatro fatores:

- **Realização no trabalho** - diz respeito à busca de prazer e realização pessoal e profissional, bem como de independência de pensamento e ação no trabalho por meio da autonomia intelectual e da criatividade.
- **Relações sociais** - refere-se à busca de relações sociais positivas no trabalho e contribuição social por meio do trabalho.
- **Prestígio** - trata da busca da autoridade, do sucesso profissional, prestígio e poder de exercer influência sobre outras pessoas no ambiente de trabalho.
- **Estabilidade** - refere-se à busca de segurança e estabilidade financeira por meio do trabalho.

Este instrumento possui escala tipo likert de cinco pontos, sendo 1- Nada importante, 2- Pouco importante, 3- Importante, 4 – Muito importante, 5- Extremamente importante.

Já para mensuração do nível de maquiavelismo foi aplicada a Escala de Personalidade Maquiavélica – MPS (ANEXO B), desenvolvida por Dahling, Whitaker e Levi, fruto do trabalho de aprimoramento da escala MACH IV, desenvolvida por Christie e Geis, em 1970. Esta escala, composta por 45 itens, identifica o maquiavelismo trabalhando com quatro construtos, a saber:

- **Descrença nos outros** - pessoas com alto nível de maquiavelismo são manipuladoras e vêem os outros da mesma forma. Trata-se de um olhar cínico acerca das atitudes e intenções das outras pessoas.
- **Manipulação amoral** - propensão dos maquiavélicos para manipular os outros. Esta manipulação ocorre de duas maneiras: pelo monitoramento e pela administração de impressões ou demonstrando mais flexibilidade na tomada de decisões.
- **Desejo de *status*** - maquiavélicos são motivados por objetivos externos e materiais. Eles mensuram o sucesso por meio do alcance destes objetivos.
- **Desejo de controle** - decorre da visão que os maquiavélicos possuem de que os outros representam ameaça a eles. Por esta ótica, eles desejam controlar os outros e os acontecimentos, visando diminuir a extensão do poder destes.

Dos 45 itens, 14 refletem o construto manipulação amoral, 11 refletem o desejo de controle, 9 mensuram o desejo de *status* e 11 medem o construto descrença nos outros. Este instrumento possui escala tipo *likert* de cinco pontos sendo 1- Discordo totalmente, 2- Discordo parcialmente, 3- Nem concordo nem discordo, 4 – Concordo parcialmente, 5- Concordo totalmente.

Acompanhou as escalas um questionário de coleta de dados sociodemográficos (APÊNDICE A), que subsidiou a construção do perfil dos sujeitos da pesquisa e contribuiu para a análise dos resultados das escalas, conforme a situação dos pesquisados. Este questionário contém questões sobre sexo, faixa etária, escolaridade, estado civil e tempo de trabalho na empresa.

Para a coleta dos dados qualitativos utilizou-se a entrevista semiestruturada, com base em um roteiro construído a partir da análise dos dados coletados na pesquisa

quantitativa. Neste caso, o roteiro foi elaborado com base na hierarquia dos valores relativos ao trabalho norteadores da atuação dos gerentes, também levando-se em consideração o resultado da pesquisa no que diz respeito ao comportamento orientado para o maquiavelismo, os níveis mais altos (discrepâncias) e a relação identificada entre os dois construtos. No processo de construção do roteiro de entrevista, considerou-se também a especificidade do cargo. Portanto, houve a preocupação de construir um roteiro que abarcasse os temas pesquisados, mas que, da mesma forma, fosse sintético e direto.

O roteiro de entrevista (APÊNDICE B) foi estruturado em duas partes, a primeira composta de seis questões referentes aos valores relativos ao trabalho e a segunda parte de onze questões relativas aos indicadores de maquiavelismo e à relação entre este construto, no que se refere aos fatores “desejo de controle” e “desejo de *status*”, com o fator “prestígio” de VRT, com base na correlação constatada na pesquisa quantitativa.

A seleção dos entrevistados foi realizada com base nas respostas discrepantes dos indicadores de maquiavelismo, aliadas ao resultado da análise bivariada, especificamente no que se referiu aos resultados para as categorias de estado civil, escolaridade, idade e sexo.

Desta forma, avaliando-se os resultados de todos os indicadores dos quatro fatores de maquiavelismo, buscou-se selecionar aqueles que marcaram as respostas que discordaram com o resultado geral da pesquisa. Por exemplo, no que diz respeito ao fator “desejo de controle, o indicador “Eu acho que medo e ameaças são coisas necessárias para motivar as pessoas à fazerem o que eu quero”, cuja mediana foi de (1,0), buscou-se captar os respondentes que concordaram com esta questão, sendo identificados os gestores G6, G18, G28, dos quais o gestor G18 encaixou-se no perfil proposto para a pesquisa. Já para o fator “desejo de *status*” foram selecionados os gestores G1, G12, G33, sendo o gestor G12 o selecionado. No que diz respeito ao fator “descrença nos outros”, selecionaram-se os gestores G6, G12, G18, G19, G21, G26 e G27, dentre os quais foi escolhidos o gestor G21. Para o

fator “amoralidade”, destacaram-se os gestores G33, G13 e G18. Como os dois primeiros não se encaixaram no perfil proposto, escolheu-se novamente o G18.

Em linhas gerais, responderam à entrevista os gestores G18 (sexo masculino, solteiro, nível superior, 31 anos), G12 ( sexo feminino, solteira, nível médio, 39 anos) e G21 (sexo masculino, casado, nível superior, 69 anos).

Sobre a técnica da entrevista, segundo Triviños (1987, p. 146) entrevista semi-estruturada é aquela que “parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo na medida em que se recebem as respostas do informante”. De acordo com Lüdke e André (1986), constitui vantagem o fato de a entrevista permitir aprofundar os pontos importantes produzidos por outras técnicas.

A entrevista foi fundamental para o aprofundamento das questões do estudo, visto que, de acordo Triviños (1987, p. 152), a entrevista favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade, tanto em sua situação específica como em situações de dimensões maiores.

O roteiro foi elaborado com perguntas avaliativas, as quais, conforme Triviños (1987, p. 151) objetivam “estabelecer juízos de valor sobre os fenômenos sociais”. Neste caso, para constatar os valores norteadores da atuação dos gerentes, o nível de maquiavelismo e a relação entre estes construtos.

May (2004, p. 145) complementa ao afirmar que “as entrevistas geram compreensões ricas das biografias, experiências, opiniões, valores, aspirações, atitudes e sentimentos das pessoas”. Justifica-se, então, a utilização da entrevista semiestruturada, dada a flexibilidade do instrumento, que, por não ser rígido, permite ao entrevistador fazer as adaptações necessárias para o alcance dos objetivos propostos no estudo.

As entrevistas foram gravadas, a fim de garantir a fidedignidade das informações fornecidas pelos entrevistados. Anotações acerca de atitudes e comportamento dos entrevistados durante a entrevistas foram feitas, com o intuito de enriquecer os resultados da pesquisa, além de cooperar para o esclarecimento do pesquisador.

### **3.4 Técnica de análise de dados**

Nesta subseção, apresentam-se as técnicas estatísticas utilizadas para as análises dos dados quantitativos oriundos do preenchimento das escalas aplicadas, bem como o método formal de análise dos dados qualitativos que foi empregado para a análise do conteúdo das entrevistas.

No que se refere aos dados quantitativos, inicialmente, realizou-se uma análise exploratória, com o objetivo de caracterizar a amostra dos gestores da rede varejista. Para isso, foram utilizadas distribuições de frequências para as variáveis demográficas e ocupacionais, além de gráficos. Foram empregadas, também, medidas descritivas (média, desvio-padrão, mediana e quartis) para os indicadores referentes à identificação do nível de maquiavelismo e ao nível de valores relativos ao trabalho. Para a análise dos quatro construtos do nível de maquiavelismo e dos quatro construtos do nível de valores relativos ao trabalho, da mesma forma, adotou-se medidas descritivas.

Quanto à avaliação de diferença entre os escores referentes aos quatro construtos do nível de maquiavelismo, utilizou-se o teste não paramétrico de Friedman. Este teste é indicado quando mais de duas situações em um mesmo indivíduo são comparadas. O objetivo da sua utilização foi o de verificar se algum dos escores medidos no nível de maquiavelismo exerceu maior impacto nos gestores. Tal teste foi também aplicado para os quatro construtos do nível de valores relativos ao trabalho.

Para a avaliação de diferenças entre as características demográficas e ocupacionais e os construtos referentes ao nível de maquiavelismo e ao nível de valores relativos ao trabalho dos gerentes, foram utilizados testes não paramétricos. Para as variáveis sexo, faixa etária, estado civil, tempo de trabalho na empresa e escolaridade, que possuem somente duas categorias, empregou-se o teste não paramétrico de Mann-Whitney, visando à comparação dos valores centrais entre as categorias. Neste teste, a hipótese nula é a de que não há diferença entre as medianas das categorias. A hipótese alternativa é a de que existe diferença significativa entre as categorias estudadas.

Para a verificação da magnitude e da direção da associação entre os quatro construtos do nível de maquiavelismo (que estão em uma escala ordinal) e os quatro construtos do nível de valores relativos ao trabalho (que estão em uma escala ordinal), utilizou-se a correlação de *Spearman*.

Os dados da pesquisa foram tratados no programa estatístico PASW, versão 18. Em todos os testes estatísticos utilizados, foi considerado um nível de significância de 5%. Dessa forma, são consideradas associações estatisticamente significativas aquelas cujo valor p foi inferior a 0,05.

Os dados qualitativos, após transcrição, foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo. Bardin (1977) define a técnica de análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens (BARDIN, 1977, p. 160)

Pelo fato de ser um conjunto de técnicas, foram observadas todas as três etapas do processo de uso da análise de conteúdo descritas por Bardin, mencionado por Triviños (1987), quais sejam: pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial. Todo o processo de utilização desta técnica foi orientado pelas questões norteadoras, pelo referencial teórico e, principalmente, pelo resultado da pesquisa

quantitativa, tendo em vista que o roteiro de entrevista baseou-se nesta etapa da pesquisa.

Assim, buscou-se, por meio da interpretação inferencial, comparar os resultados obtidos por meio da pesquisa quantitativa com as respostas oriundas das entrevistas, a fim de verificar se elas corroboram-se ou contradizem-se. As conclusões obtidas apontam para a constatação de que a pesquisa quantitativa e a qualitativa aliam-se, sendo que, neste caso, a primeira serve de base para a segunda, a qual aprofundou e apresentou argumentos para fortalecer, na maioria das vezes, as constatações dos resultados, além de apontar as questões em que houve divergências de respostas.

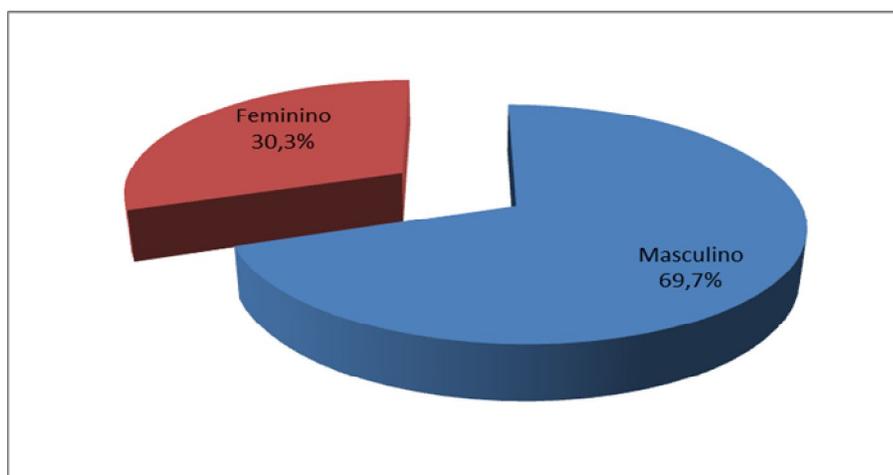
Configurou-se, assim, a estrutura das técnicas utilizadas para a análise dos dados obtidos por meio da triangulação de técnicas de coletas de dados propostas para responder à questão norteadora e cumprir os objetivos propostos por este estudo.

## 4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta, de forma intercalada para facilitar a compreensão, os resultados obtidos tanto na fase quantitativa, quanto na fase qualitativa da pesquisa. Desta forma, inicialmente é exposto o perfil sociodemográfico da amostra, na sequência são apontados trechos retirados das entrevistas os quais demonstram o contexto do mundo do trabalho, cenário no qual as relações foram investigadas. Em seguida são apresentados os resultados das duas abordagens, incluindo a influência do perfil sociodemográfico para os construtos valores relativos ao trabalho, maquiavelismo e para demonstrar a relação entre os construtos.

### 4.1 Análise descritiva – Perfil e dados sociodemográficos

Integrou esta pesquisa uma amostra de 33 gestores de uma rede varejista composta por 10 pessoas do sexo feminino (30,3%) e 23 pessoas do sexo masculino (69,7%). O GRÁF. 1 ilustra esta distribuição.



**Gráfico 1** – Distribuição da amostra, segundo o gênero  
Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 1 mostra que metade dos entrevistados encontra-se na faixa etária de 31 a

46,5 anos, pois estas idades são representadas pelo 1º e pelo 3º quartil, respectivamente. Aproximadamente, 25% encontram-se na faixa acima de 46 anos.

**Tabela 1** – Distribuição da amostra, segundo a idade

Variável	Medidas descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Idade	40.18	10.21	31.00	40.00	46.50

Fonte: Dados da pesquisa

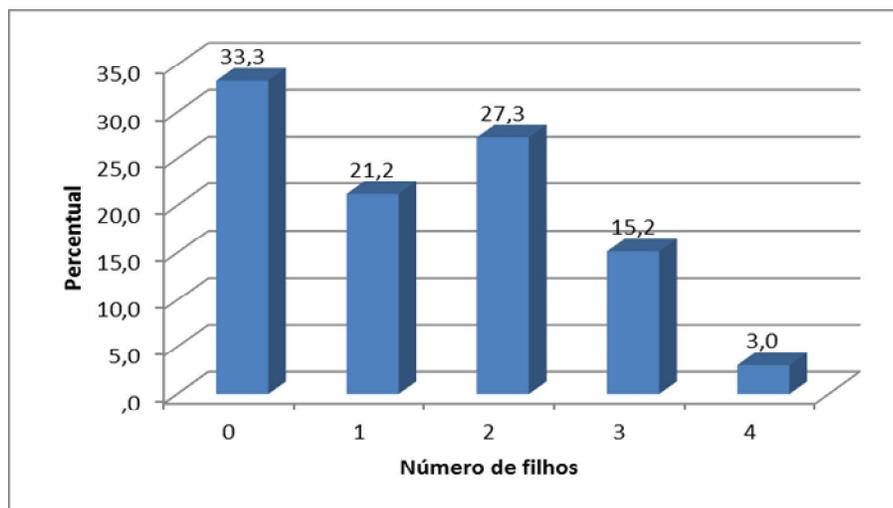
Em relação ao estado civil, observou-se que 63,6% dos gestores pesquisados são casados, 33,3% são solteiros e 3,0% são divorciados. Dos pesquisados, 33,3% não possuem filhos e 66,7% possuem filhos (TAB. 2).

**Tabela 2** – Distribuição da amostra, segundo a presença de filhos

Você tem filhos?	Casos	%
Sim	22	66.7
Não	11	33.3
Total	33	100.0

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda sobre a família dos respondentes, de acordo com o GRÁF. 2, a maioria dos indivíduos da pesquisa possui filhos, totalizando um percentual de, aproximadamente, 67%. Compõem o percentual restante, 33% de gestores que não possui filhos.

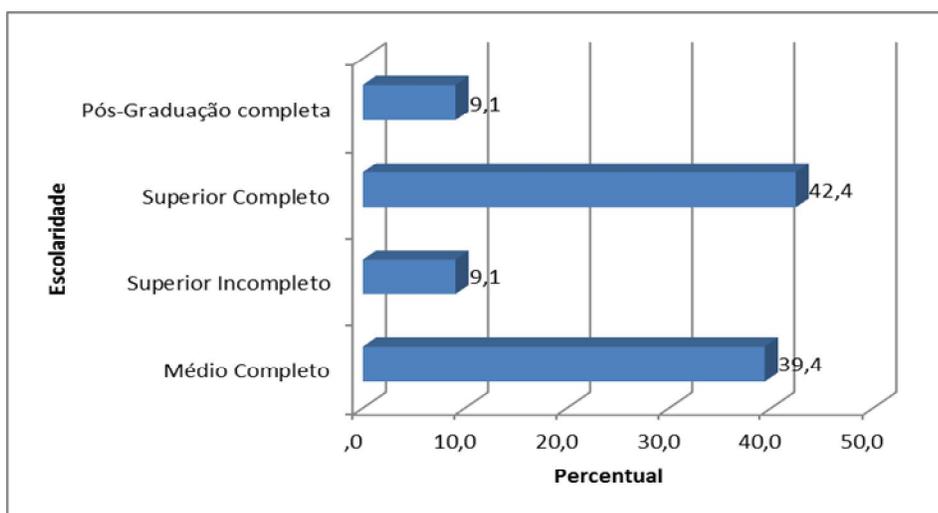


**Gráfico 2** – Distribuição da amostra, segundo a quantidade de filhos

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nestes dados sociodemográficos, percebe-se se tratar de pessoas já maduras, com provável estabilidade em relação à formação familiar (considerando o estado civil e o número de filhos).

Já com referência ao nível de escolaridade dos respondentes, o maior percentual (42,4%) possui graduação completa, 39,4% possuem ensino médio completo e 9,1% tem nível superior incompleto (GRÁF. 3).



**Gráfico 3** – Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade  
Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que há equilíbrio com referência ao grau de escolaridade dos gestores, o que deixa transparecer que não há preocupação por parte da empresa de que seus gestores tenham nível superior completo para atuarem, principalmente, nas lojas espalhadas pela capital e interior. Pela análise do nível de escolaridade por local, constatou-se que os gestores que se concentram na matriz, em sua maioria, apresentam nível superior completo ou especialização.

Quanto ao tempo de trabalho na empresa pesquisada, pode-se dizer, com base na TAB. 3, que a metade dos funcionários amostrados está trabalhando na empresa entre 5 a 12 anos, aproximadamente.

Tabela 3 – Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho (anos)

Variável	Medidas descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Tempo de trabalho	9,37	6,80	4,87	8.00	12.25

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Mais uma vez, observa-se certa estabilidade quanto ao tempo de trabalho na empresa, aspecto que pode ser característico da própria empresa, refletir a sua política de contratação ou a existência compartilhamento dos valores pessoais com os valores organizacionais.

No que se refere ao cargo ocupado pelos respondentes, o maior percentual (81,8%) pertence aos gerentes. Praticamente, 9% da amostra são diretores e 9% são supervisores (TAB. 4).

Tabela 4 – Distribuição da amostra segundo o cargo

Cargo que ocupa	Casos	%
Diretor	3	9.1
Supervisor	3	9.1
Gerente	27	81.8
Total	33	100.0

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa evidenciou que a maior parte dos gestores concentra-se na matriz da empresa (diretores, supervisores e gerentes de departamentos), sendo que cada filial, seja na Capital ou interior, possui um gestor (gerente de loja). A empresa dispõe de gerentes que atuam em várias unidades, visando cobrir férias ou a ausência dos gerentes. Por este motivo, em algumas delas, constatou-se a presença de dois gestores (TAB. 4).

Cabe ressaltar que no estado de Minas Gerais a empresa também possui unidades nas cidades de Montes Claros (2) e em Ubá (1). Entretanto, os gerentes destas não devolveram as escalas que lhes foram enviadas. Na cidade de Juiz de Fora, existem três unidades da empresa, porém foi enviada escala para apenas uma delas.

**Tabela 5** – Distribuição da amostra, segundo o local onde exerce as atividades

<b>Loja da Pneusola em que trabalha</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Matriz	13	39.4
Ab. Machado	1	3.0
Barbacena MG	1	3.0
Barreiro	2	6.1
BR 262	1	3.0
Ceasa	2	6.1
Cidade Nova	1	3.0
Contorno	2	6.1
Divinópolis MG	1	3.0
Eldorado	1	3.0
Guaicui	1	3.0
Juiz de Fora MG	1	3.0
Lourdes	1	3.0
Minas Shop	1	3.0
Nova Suiça	1	3.0
Pedro II	1	3.0
Raja	1	3.0
Savassi	1	3.0
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100.0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, considerando a representatividade da amostra pesquisada, pode-se deduzir que, em termos demográficos e ocupacionais, a maior parte dos entrevistados é constituída de gerentes, é do sexo masculino, tem idade média de 40 anos, é casada, tem filhos, possui nível superior de escolaridade, está trabalhando de 5 a 12 anos na empresa e trabalha na matriz.

#### **4.1.2 Valores relativos ao trabalho**

Serão apresentados os resultados dos estudos quantitativo e qualitativo para os valores relativos ao trabalho por fator, de acordo com a hierarquia de valores

definida pelos gestores após aplicação da escala. Em seguida, será exposto o resultado geral referente a este construto. Em um terceiro momento, serão apresentados os resultados oriundos da análise bivariada, isto é, os comparativos do perfil sociodemográfico com os resultados da hierarquia de valores do trabalho obtida.

A seção 3 do questionário - Escala de valores relativos ao trabalho - foi composta por quatro fatores: *realização no trabalho* (itens 10, 13, 39, 16, 24, 7, 30, 5, 12, 14, 44, 40, 4, 41 e 8), *relações sociais* (itens 36, 20, 29, 3, 19, 28, 45, 23, 26, 32, 11 e 21), *prestígio* (itens 42, 25, 33, 22, 27, 17, 34, 31, 6, 15, e 38 ) e *estabilidade* (itens 1, 43, 9, 2, 18, 35, e 37). Em cada um dos fatores mencionados, apurou-se a média dos itens para cada respondente. Esta escala é de 5 pontos, em que 1 = Nada importante, 2 = Pouco importante, 3 = Importante, 4 = Muito importante e 5 = Extremamente importante. O parâmetro abaixo é uma sugestão para a análise dos escores médios que se aplicam aos itens dos valores relativos ao trabalho:

Acima de 3,99	=	avaliação mais importante
Entre 3,00 e 3,99	=	avaliação mais moderada
Abaixo de 2,99	=	avaliação menos importante

Para a síntese das informações pertinentes aos *valores relativos ao trabalho*, foram utilizadas a média e a mediana como medidas de tendência central, os intervalos interquartil (P25 e P75) e desvio-padrão como medidas de dispersão e o teste de Friedman como medida de diferenças ante os escores obtidos.

No que diz respeito aos indicadores relativos a *estabilidade*, constatou uma situação de muita importância por parte dos informantes, uma vez que quase todos os escores obtidos exibiram valores das médias maiores que 4,00 (TAB. 6).

**Tabela 6** – Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de estabilidade

Estabilidade	Medidas descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Poder me sustentar	4.67	0.69	5.00	5.00	5.00
Ser independente financeiramente	4.55	0.67	4.00	5.00	5.00
Ter melhores condições de vida	4.36	0.70	4.00	4.00	5.00
Estabilidade financeira	4.30	0.73	4.00	4.00	5.00
Estabilidade no trabalho	4.27	0.76	4.00	4.00	5.00
Ganhar dinheiro	4.12	0.89	4.00	4.00	5.00
Suprir necessidades materiais	3.70	0.98	3.00	4.00	4.50

**Fonte:** Dados da pesquisa

Se for levado em consideração o tempo médio de trabalho na empresa apurado pelo estudo, cujo escore ficou entre 5 e 12 anos, percebe-se que *estabilidade* é um valor compartilhado entre os gestores da empresa Alfa. Para quase todos os indicadores foi conferida muita importância. Os gestores, no atual contexto, se interessam por questões como: garantir o próprio sustento, independência financeira, melhoria das condições de vida por meio da estabilidade, ganhos financeiro e solidez no trabalho.

No que concerne ao fator *realização no trabalho*, o indicador “trabalho variado” (3,00) foi o único que obteve um escore (mediana) de importância moderada por parte dos informantes (TAB.7). Em geral, os demais indicadores neste fator revelaram uma situação de extrema importância.

**Tabela 7** – Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de realização no trabalho

Realização no Trabalho	Medidas descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Ter prazer no que faço	4.67	0.60	4.00	5.00	5.00
Satisfação pessoal	4.55	0.67	4.00	5.00	5.00
Gostar do que faço	4.48	0.67	4.00	5.00	5.00
Realização Profissional	4.48	0.67	4.00	5.00	5.00
Identificar-me com o trabalho	4.45	0.71	4.00	5.00	5.00
Ser feliz com o trabalho que realizo	4.36	0.93	4.00	5.00	5.00
Realizar um trabalho significativo para mim	4.36	0.82	4.00	5.00	5.00
Realização pessoal	4.36	0.78	4.00	5.00	5.00
Crescimento intelectual	4.33	0.85	4.00	5.00	5.00
Trabalho interessante	4.24	0.75	4.00	4.00	5.00
Aprimorar os conhecimentos da minha profissão	4.21	0.78	4.00	4.00	5.00
Trabalho que requer originalidade e criatividade	4.06	0.93	3.00	4.00	5.00
Trabalho intelectualmente estimulante	3.88	0.93	3.00	4.00	5.00
Autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho	3.88	0.99	3.00	4.00	5.00
Trabalho variado	3.24	1.06	3.00	3.00	4.00

Fonte: Dados da pesquisa

Compreende-se que os gestores gostam do trabalho que realizam, sentem prazer e satisfação com suas atividades. A realização profissional também está presente na manifestação dos gestores, assim como a identificação com o trabalho realizado, o que leva à realização pessoal. Além disso, constata-se que as atividades realizadas despertam o interesse dos gestores, o que justifica a valorização do crescimento intelectual e do aprimoramento dos conhecimentos da profissão. Os pesquisados também conferiram relevância moderada aos estímulos intelectuais proporcionados pelo trabalho e à autonomia para definir como o trabalho é realizado. A média da variável “trabalho variado” mostrou-se moderada, provavelmente pelas peculiaridades das atividades do ramo da empresa, que podem requerer certos tipos de rotina.

A TAB. 8 exprime o resultado dos indicadores para o fator relações sociais.

**Tabela 8** – Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de relações sociais

Relações sociais	Medidas descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Bom relacionamento com os colegas de trabalho	4.64	0.60	4.00	5.00	5.00
Colaborar com os colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo	4.48	0.76	4.00	5.00	5.00
Preservar minha saúde	4.48	0.71	4.00	5.00	5.00
Auxiliar os colegas de trabalho	4.21	0.89	3.50	4.00	5.00
Conhecer pessoas	4.21	0.78	4.00	4.00	5.00
Ajudar os outros	4.06	0.93	3.00	4.00	5.00
Amizade com colegas de trabalho	4.03	0.98	3.00	4.00	5.00
Ser útil para a sociedade	3.82	1.13	3.00	4.00	5.00
Combater injustiças sociais	3.73	0.94	3.00	4.00	4.00
Colaborar para o desenvolvimento da sociedade	3.58	0.94	3.00	3.00	4.00
Ter compromisso social	3.48	1.00	3.00	3.00	4.00
Mudar o mundo	2.48	1.12	2.00	2.00	3.00

Fonte: Dados da pesquisa

Baseando-se na análise das médias dos indicadores para este fator, entende-se que os gestores concedem importância para o bom relacionamento entre os colegas de trabalho e para a relação de colaboração e de amizade existente entre eles e os membros das suas equipes. Já para questões referentes à relação deles com a sociedade, foi conferida importância moderada. Finalmente, os gestores não se importam em mudar o mundo (média do escore para esta variável 2.48).

De fato, em se tratando dos indicadores relacionados a *prestígio*, três itens apresentaram pouca importância entre os gestores: “Ter notoriedade”, “Ter fama” e “Seguir a profissão da família”, (TAB. 9).

**Tabela 9** – Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de prestígio

Prestígio	Medidas descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Enfrentar desafios	4.15	0.83	3.00	4.00	5.00
Competitividade	3.85	0.94	3.00	4.00	5.00
Supervisionar outras pessoas	3.79	0.99	3.00	4.00	5.00
Obter posição de destaque	3.55	0.90	3.00	3.00	4.00
Ter prestígio	3.48	0.97	3.00	3.00	4.50
Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho	3.39	1.17	2.50	3.00	4.50
Status no trabalho	3.27	1.15	2.50	3.00	4.00
Competir com colegas de trabalho para alcançar minhas metas profissionais	3.15	1.37	2.00	3.00	4.50
Ter notoriedade	2.79	1.22	2.00	3.00	4.00
Ter fama	1.82	0.85	1.00	2.00	2.00
Seguir a profissão da família	1.76	0.75	1.00	2.00	2.00

Fonte: Dados da pesquisa

Não obstante, os gestores pesquisados atribuíram muita importância apenas para o indicador “enfrentar desafios”, muito provavelmente pela própria natureza da ocupação deles. Já para questões como competitividade, apesar de ter sido atribuída importância moderada, a média ficou bem próxima da marca de “Muito importante”.

Os gestores se mostraram comedidos e prudentes com relação a questões sobre supervisionar outras pessoas, obter posição de destaque, ter prestígio, ter superioridade baseada no êxito do trabalho, ter *status* no trabalho e competir com os colegas de trabalho para alcançar suas metas profissionais.

A seguir, apresentam-se os resultados gerais dos quatro fatores de valores relativos ao trabalho, conforme a hierarquia; isto é, de acordo com a importância atribuída a cada fator pelos gestores pesquisados. A TAB. 10 revela que os fatores de valores relativos ao trabalho avaliados apontam uma situação de muita importância para a estabilidade e realização no trabalho, uma vez que os escores médios ficaram acima de 4,00.

**Tabela 10** – Caracterização da amostra total, segundo os fatores de valores relativos ao trabalho

Fatores do nível de valores relativo ao trabalho	Medidas Descritivas				
	Média	Des.-Padr.	P25	Mediana	P75
Estabilidade	4.28	0.57	3.86	4.14	4.86
Realização no Trabalho	4.24	0.58	3.90	4.40	4.73
Relações Sociais	3.93	0.68	3.42	3.92	4.50
Prestígio	3.18	0.67	2.64	3.18	3.55

Fonte: Dados da pesquisa.

*Relações sociais e prestígio*, mesmo sendo os valores menos importantes dentro da hierarquia, foram considerados como de importância moderada.

O uso do teste de *Friedman* confirma que os fatores *realização no trabalho e estabilidade*, comparado aos demais, são os que mais impactam os gestores respondentes, com um valor de  $p < 0,01$  (TAB. 11).

**Tabela 11** – Avaliação dos escores referentes aos fatores de valores relativos ao trabalho na amostra total

Fatores do nível de valores relativo ao trabalho	Resultados		
	Escore	P-valor	Conclusão
Estabilidade (1º)	4.14		
Realização no Trabalho (2º)	4.40	<b>0.000**</b>	1º = 2º > 3º > 4º
Relações Sociais (3º)	3.92		
Prestígio (4º)	3.18		

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Friedman

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%).

Verificou-se que os gestores da empresa alfa buscam segurança e conveniência na vida por meio do trabalho. Para eles, é importante que o trabalho atenda, materialmente, a suas necessidades individuais. Do mesmo modo, eles valorizam a realização pessoal e profissional, buscam o prazer por meio do trabalho que realizam e dão crédito à criatividade e à autonomia intelectual. Na sequência da hierarquia, desponta o valor *relações sociais* ao qual foi outorgada importância

moderada. Dessa forma, moderadamente, os gestores buscam relações sociais positivas no trabalho. Menos relevante para os gestores são as questões relativas à busca da autoridade, do prestígio, do exercício do poder e da influência no trabalho.

#### 4.1.2.1 Influência do perfil dos gestores na hierarquia de valores relativos ao trabalho

Apresentam-se aqui os resultados da comparação dos valores relativos ao trabalho com as características sociodemográficos dos gestores. No que se refere às questões de gênero, não foram encontradas divergências significativas de escores dos fatores de valores relativos ao trabalho, pois o valor-p encontrado foi superior a 10% em todas as situações (TAB. 12).

**Tabela 12** – Avaliação dos escores referentes aos fatores de valores relativos por gênero

Fatores do nível de valores relativo ao trabalho	Sexo	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Realização no Trabalho	Masculino	4.40	1.000	Masc. = Femin.
	Feminino	4.30		
Relações Sociais	Masculino	3.92	0.680	Masc. = Femin.
	Feminino	3.96		
Prestígio	Masculino	3.18	0.624	Masc. = Femin.
	Feminino	2.91		
Estabilidade	Masculino	4.14	0.353	Masc. = Femin.
	Feminino	4.14		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Isso significa que neste caso, tanto os homens quanto as mulheres valorizam, hierarquicamente, a estabilidade no trabalho, a realização por meio do trabalho, as relações sociais e o prestígio. Hoch, Andrade e Fossá (2009) relacionaram os

valores relativos ao trabalho à questão de gênero, em pesquisa realizada com gerentes do setor bancário e chegaram à conclusão que as mulheres dão maior valor às variáveis fazer o que gosta (fator realização no trabalho), independência financeira (fator estabilidade) e cooperação (fator relações sociais). Já os homens priorizam a variável realização, relacionada ao cliente (fator realização no trabalho). As autoras ressaltam as limitações deste estudo no aspecto abrangência, dado que foram coletados dados em uma única organização. As diferenças de gênero e valores relativos ao trabalho foram também investigadas por Silva, Mendonça e Zanini (2010) as quais não encontraram divergências significativas entre ambos.

A TAB. 13 mostra o resultado dos níveis médio dos fatores de *valores relativos ao trabalho* entre as duas categorias da faixa etária.

**Tabela 13** – Níveis médio dos fatores de valores relativos ao trabalho entre as duas categorias da faixa etária.

Fatores do nível de valores relativo ao trabalho	Faixa etária	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Realização no Trabalho	Até 40 anos	4.60	<b>0.001**</b>	Até 40 > Acima de 41
	Acima de 41 anos	3.97		
Relações Sociais	Até 40 anos	4.33	<b>0.004**</b>	Até 40 > Acima de 41
	Acima de 41 anos	3.58		
Prestígio	Até 40 anos	3.55	<b>0.004**</b>	Até 40 > Acima de 41
	Acima de 41 anos	2.73		
Estabilidade	Até 40 anos	4.86	<b>0.000**</b>	Até 40 > Acima de 41
	Acima de 41 anos	3.86		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Comparando-se os grupos de faixa etária quanto aos fatores de *valores relativos ao trabalho*, conforme se observa na TAB. 12, foram verificadas diferenças significativas em relação aos quatro fatores, pois o valor-p foi inferior a 5%. Levando-se em consideração que a média de idade dos respondentes foi de 40,18 anos,

constatou-se que os gestores que se encontram na faixa até 40 anos de idade valorizam mais a estabilidade do que aqueles que estão acima de 41 anos. A mesma situação ocorre para o fator *realização no trabalho*, cujos gestores até 40 anos procuram mais do que aqueles que estão acima de 41 anos. Idem para os fatores *relações sociais e prestígio*.

No que diz respeito ao estado civil, não foram encontradas divergências significativas entre a opinião dos casados e a dos solteiros quanto à importância creditada aos valores *realização no trabalho, relações sociais e prestígio*. Todavia, em se tratando da *estabilidade* os gestores solteiros a valorizam mais do que aqueles que são casados (TAB. 14).

**Tabela 14** – Níveis médio dos fatores do nível de valores relativo ao trabalho entre as duas categorias do estado civil

Fatores do nível de valores relativo ao trabalho	Estado Civil	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Realização no Trabalho	Solteiro	4.53	0.051	Todos iguais
	Casado	4.07		
Relações Sociais	Solteiro	4.33	0.121	Todos iguais
	Casado	3.75		
Prestígio	Solteiro	3.55	0.073	Todos iguais
	Casado	3.09		
Estabilidade	Solteiro	4.86	<b>0.011*</b>	Solt. > Casado
	Casado	4.00		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Mann-Whitney

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

- Um respondente foi excluído da análise, pois pertencia a categoria divorciado.

Provavelmente, esta constatação pode se relacionar ao próprio contexto do mundo do trabalho, o qual se mostra bastante instável e, do mesmo modo, às peculiaridades das vidas de solteiro e de casado, das quais se pressupõe ser a segunda mais estável, previsível.

Deparou-se com semelhanças entre os gestores de nível médio de escolaridade e os de ensino superior em relação aos quatro fatores dos VRT (TAB. 15)

**Tabela 15** – Níveis médio dos fatores do nível de valores relativo ao trabalho entre as duas categorias da escolaridade

Fatores do nível de valores relativo ao trabalho	Escolaridade	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Realização no Trabalho	Ensino Médio	4.40	0.515	Todos iguais
	Ensino Superior	4.40		
Relações Sociais	Ensino Médio	3.75	0.390	Todos iguais
	Ensino Superior	4.25		
Prestígio	Ensino Médio	3.27	0.753	Todos iguais
	Ensino Superior	3.18		
Estabilidade	Ensino Médio	4.14	0.375	Todos iguais
	Ensino Superior	4.43		

**Fonte:** Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

- Três respondentes foram excluídos da análise, pois pertenciam a categoria pós-graduação.

Ao analisar os grupos de escolaridade quanto aos fatores do nível de VRT, conforme se observa na TAB. 15, não existe diferença significativa de escores dos fatores do nível de VRT entre os níveis de escolaridade, pois o valor-p encontrado foi superior a 5% em todos os fatores.

Isso significa que para o grupo pesquisado o nível de ensino não interfere na valorização dos fatores de valores do trabalho. Conforme visto, em estudo realizado com estudantes e professores, Ros e Grad (2008) investigaram o sentido do valor “trabalho” quando relacionado à experiência ocupacional. Os resultados indicaram que a importância do valor “trabalho” é a mesma para os dois grupos, porém o significado do trabalho se mostrou diferente entre professores e alunos.

A mesma situação ocorre ao avaliar-se a hierarquia de VRT relacionada com o tempo de trabalho na empresa alfa (TAB 16).

**Tabela 16** – Níveis médio dos fatores do nível de valores relativo ao trabalho entre as duas categorias de tempo de atuação na empresa

Fatores do nível de valores relativo ao trabalho	Tempo de trabalho	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Realização no Trabalho	Até 8 anos	4.40	0.529	Todos iguais
	Acima de 9 anos	4.07		
Relações Sociais	Até 8 anos	3.83	0.571	Todos iguais
	Acima de 9 anos	4.00		
Prestígio	Até 8 anos	3.18	0.967	Todos iguais
	Acima de 9 anos	3.18		
Estabilidade	Até 8 anos	4.29	0.983	Todos iguais
	Acima de 9 anos	4.14		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Ao analisar os grupos de tempo de trabalho na empresa quanto aos fatores do nível de VRT, conforme se observa na TAB. 15, não existe diferença significativa de escores dos fatores do nível de *valores relativo ao trabalho* entre os tempos de atuação, pois o valor-p encontrado foi superior a 5% em todos os fatores. De fato, o tempo trabalhado não interfere na importância atribuída aos quatro fatores de valores relativos ao trabalho.

#### 4.1.3 Maquiavelismo

Inicialmente, expõem-se os resultados referentes ao construto *maquiavelismo* por fator, na sequência de importância dada pelos respondentes. Em seguida, exhibe-se e discute-se o resultado geral referente ao construto. Por fim, demonstram-se os resultados decorrentes da análise bivariada - ou seja, os resultados do construto *maquiavelismo* comparado aos dados sociodemográficos.

A seguir, apresentam-se os resultados dos indicadores do nível de maquiavelismo dos gestores na empresa por fator. Com base na escala aplicada (tipo Likert) e nos

cálculos estatísticos consideram-se os escores acima de 3,99 determinantes do nível alto de maquiavelismo; entre 3,0 e 3,99, representativo de nível médio; e abaixo de 3,0, a baixo nível de maquiavelismo. Cabe ressaltar aqui que na própria validação da escala feita por Dahling, Whitaker e Levi (2009) existem indicadores cujo sentido é inverso; ou seja, quanto menor seu escore, maior o nível de maquiavelismo (ou vice-versa). O QUADRO 5 apresenta os quatro fatores do maquiavelismo, seguidos dos indicadores considerados inversos.

FATOR	INDICADORES INVERSOS
Desejo de controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eu determino o que acontece na minha vida.</li> <li>- Eu controlo o curso dos eventos em minha vida.</li> </ul>
Desejo de Status	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A maioria das pessoas acredita mais no bem comum do que no sucesso pessoal.</li> <li>- A maioria das pessoas que vive dentro da moral tem consciência limpa.</li> <li>- O desenvolvimento das pessoas é um objetivo importante para mim.</li> <li>- Ser uma boa pessoa é mais importante para mim do que ter dinheiro.</li> </ul>
Descrença nos outros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eu considero que a maioria das pessoas é confiável.</li> <li>- Eu gosto de dividir meus planos e idéias com outras pessoas.</li> </ul>
Amoralidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não há desculpas por enganar outra pessoa.</li> <li>- Eu concordo com os que dizem “trapaceiros nunca vencem”</li> <li>- Eu não violaria meus padrões morais para progredir profissionalmente.</li> <li>- Sempre deixo as pessoas saberem minhas verdadeiras intenções antes de agir.</li> </ul>

**Quadro 5** – Indicadores inversos de maquiavelismo

Fonte: GROHMANN, BATISTELLA e COSTA (2010, p. 6), adaptado pela autora.

Para sintetizar as informações de cada indicador, utilizou-se a média e a mediana como medida de tendência central. Para a medida de dispersão, utilizou-se o desvio-padrão e o intervalo interquartil ( $P_{25}$  e  $P_{75}$ ). As TAB. 17, 18, 19 e 20 mostram os resultados dos indicadores em cada fator - *desejo de controle*, *descrença com os outros*, *desejo de status* e *amoralidade*, respectivamente.

**Tabela 17** – Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de desejo de controle

Desejo de Controle	Medidas descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Eu gosto de ter habilidade para controlar a situação.	4.61	0.61	4.00	5.00	5.00
Eu controlo o curso dos eventos em minha vida.(I)	4.39	0.75	4.00	5.00	5.00
Eu determino o que acontece em minha vida. (I)	3.85	1.06	3.50	4.00	5.00
Se a situação pedir, eu não me importo em desempenhar um papel para conseguir que as pessoas façam o que eu quero.	3.70	1.21	3.00	4.00	4.50
Eu gosto de ter controle sobre outras pessoas.	3.27	1.15	3.00	4.00	4.00
Falar para as pessoas o que elas gostam de ouvir é uma boa maneira de controlá-las.	3.03	1.38	2.00	4.00	4.00
O sucesso geralmente depende de agradar a outras pessoas.	3.03	1.53	1.00	4.00	4.00
As ações de outras pessoas constantemente influenciam minhas chances de sucesso.	2.85	1.30	2.00	3.00	4.00
Outras pessoas tem grande influência sobre o que acontece comigo.	2.70	1.40	1.00	3.00	4.00
Eu gosto de dar ordens em situações interpessoais.	2.18	1.21	1.00	2.00	3.00
Eu acho que medo e ameaças são coisas necessárias para motivar as pessoas a fazerem o que eu quero.	1.30	0.88	1.00	1.00	1.00

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da TAB. 17 evidenciam que os indicadores mais controversos associados a *desejo de controle* se relacionam a “Eu acho que medo e ameaças são coisas necessárias para motivar as pessoas a fazerem o que eu quero” (1,00) e a “Eu gosto de dar ordens em situações interpessoais” (2,00).

Como pode ser observado na TAB. 17 a variável que apresenta maior média no fator *desejo de controle* refere-se a “Eu gosto de ter habilidade para controlar a situação” (4,61), única que indicou nível elevado de maquiavelismo. Já as variáveis “Se a situação pedir, eu não me importo em desempenhar um papel para conseguir que as pessoas façam o que eu quero” (3,70), “Eu gosto de ter controle sobre outras

peças” (3,27), “Falar para as pessoas o que elas gostam de ouvir é uma boa maneira de controlá-las” (3,03) e “O sucesso geralmente depende de agradar a outras pessoas” (3,03) refletem uma tendência mediana ao maquiavelismo. Os escores dos indicadores que refletem as questões referentes ao fato de as ações das pessoas influenciarem as chances de sucesso (2,85), à influência das pessoas sobre o que acontece com os gestores (2,70), ao gosto por dar ordens (2,18) e à crença de que o medo e a ameaça são necessários para motivar as pessoas a fazerem o que querem (1,30), juntamente com as variáveis que possuem relação inversa, quais sejam, “Eu controlo o curso dos eventos em minha vida” (4,39) e “Eu determino o que acontece em minha vida” (3,85), representaram nível baixo de maquiavelismo nos gestores pesquisados.

A TAB. 18 exibe os resultados para o fator *descrença com outros*.

Continua...

**Tabela 18** – Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de descrença com os outros

Descrença com os outros	Medidas descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Eu gosto de dividir meus planos e idéias com outras pessoas.(I)	4.09	1.01	4.00	4.00	5.00
Eu consigo administrar a forma como os outros me vêem.	3.58	1.00	3.00	4.00	4.00
As pessoas estão sempre procurando formas de tirar vantagem das situações.	3.52	1.20	2.50	4.00	4.00
Se eu mostrar qualquer fraqueza no trabalho, os outros tirarão vantagem disso.	3.45	1.33	2.00	4.00	4.50
Eu considero que a maioria das pessoas são confiáveis.(I)	3.21	1.14	2.00	4.00	4.00
As pessoas só são motivadas por objetivos pessoais.	3.18	1.49	1.50	4.00	4.00
Membros de equipe puxam o tapete uns dos outros para conseguir destaque.	2.97	1.29	2.00	3.00	4.00

Conclusão

Descrença com os outros	Medidas descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Quando eu tenho uma idéia promissora, eu a mantenho comigo para evitar que os outros a roubem.	2.12	1.41	1.00	2.00	3.50
Eu não estou emocionalmente conectado com as pessoas com quem tenho que trabalhar.	2.03	1.36	1.00	1.00	3.00
Eu prefiro trabalhar sozinho do que precisar do desempenho dos outros.	1.82	1.18	1.00	1.00	2.50
Eu não me comprometo com o grupo, pois não confio nos outros.	1.36	0.86	1.00	1.00	1.00

Fonte: Dados da pesquisa

Em se tratando dos indicadores relacionados a *descrença com os outros*, três itens apresentaram discordância entre os gestores: “Eu não estou emocionalmente conectado com as pessoas com quem tenho que trabalhar” (1,00), “Eu prefiro trabalhar sozinho do que precisar do desempenho dos outros” (1,00) e “Eu não me comprometo com o grupo, pois não confio nos outros” (1,00).

Ainda com referência a estes fatores, representam nível médio de maquiavelismo as médias das variáveis relativas ao modo como os gestores administram a forma que os outros os veem (3,58), à crença de que as pessoas estão sempre procurando tirar vantagem das situações (3,52), à crença de que se eles demonstrarem qualquer fraqueza as pessoas tirarão vantagem (3,45), à crença de que as pessoas são motivadas somente por objetivos pessoais (3,18) e ao fato de eles considerarem a maioria das pessoas confiável (3,21). Para as demais variáveis, tais como aquelas que se referem ao crédito dado à ideia de que os membros da equipe “puxam o tapete” uns dos outros para conseguir destaque (2,97), à guarda de ideias promissoras para evitar roubos (2,12), à não conexão emocional com os demais membros da equipe (2,03), ao fato de não precisarem do desempenho dos outros (1,82) e ao não comprometimento com o grupo por falta de confiança nos outros (1,36), refletiram baixo nível de maquiavelismo. As variáveis inversas “Eu gosto de dividir meus planos e idéias com outras pessoas” (4,09) e “Eu considero que a

maioria das pessoas são confiáveis” (3,21) representaram, respectivamente, nível baixo e nível médio de maquiavelismo.

Em se tratando do fator *desejo de status*, o indicador “Uma grande conquista pessoal justifica qualquer coisa que eu tenha que fazer para obtê-la” (1,00) foi o único que obteve um escore de discordância por parte dos informantes. A TAB. 19 exibe os escores dos demais indicadores deste fator.

**Tabela 19** – Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de desejo de *status*

Desejo de Status	Medidas descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
O desenvolvimento das pessoas é um objetivo importante para mim.(I)	4.58	0.90	4.50	5.00	5.00
Ser uma boa pessoa é mais importante para mim do que ter dinheiro.(I)	4.33	0.89	4.00	5.00	5.00
A maioria das pessoas que vive dentro da moral tem consciência limpa.(I)	3.94	1.17	3.00	4.00	5.00
Acumular bens é um importante objetivo para mim.	3.64	1.14	3.00	4.00	4.50
Status é um bom sinal de sucesso na vida.	3.39	1.14	3.00	4.00	4.00
Eu quero ser rico e poderoso algum dia.	3.36	1.19	2.50	4.00	4.00
A maioria das pessoas acredita mais no bem comum do que no sucesso pessoal.(I)	2.85	1.33	2.00	3.00	4.00
Eu acredito que a maioria das pessoas está fora do seu próprio sucesso.	2.67	1.11	2.00	3.00	3.00
Uma grande conquista pessoal justifica qualquer coisa que eu tenha que fazer para obtê-la.	1.91	1.26	1.00	1.00	3.00

Fonte: Dados da pesquisa

A visualização das médias das variáveis referentes ao fator *desejo de status* revela que representou alto nível de maquiavelismo a variável inversa “A maioria das pessoas acredita mais no bem comum do que no sucesso pessoal” (2,85). Revelaram média tendência ao maquiavelismo a crença de que o acúmulo de bens é um objetivo importante para os gestores (3,64), de que *status* é sinal de sucesso na vida (3,39) e o fato de eles desejarem ser ricos e poderosos algum dia (3,36). De outro modo, as médias das afirmações inversas, as quais refletem que o desenvolvimento das pessoas é objetivo importante para os gestores (4,58), de que para eles é mais importante ser uma boa pessoa do que ter dinheiro (4,33) e a

crença de que a maioria das pessoas que vive dentro da moral tem consciência limpa (3,94), juntamente com a afirmação de que uma grande conquista justifica qualquer coisa que se tenha que fazer para obtê-la (1,91), significaram baixo nível de maquiavelismo.

Por fim, apresentam-se as médias dos indicadores que se referem ao fator *amoralidade* (TAB. 20)

**Tabela 20** – Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de amoralidade

Amoralidade	Medidas descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Eu concordo com os que dizem: "trapaceiros nunca vencem".(I)	4.52	1.00	4.50	5.00	5.00
Eu não violaria meus padrões morais para progredir profissionalmente.(I)	4.48	1.28	5.00	5.00	5.00
Eu sei como me apresentar para ser visto como quero ser visto.	4.15	0.76	4.00	4.00	5.00
Não há desculpas para enganar as outras pessoas.(I)	3.97	1.59	3.00	5.00	5.00
Sempre deixo as pessoas saberem minhas verdadeiras intenções antes de agir.(I)	3.79	1.17	3.00	4.00	5.00
Eu sei ser charmoso quando preciso ser.	3.73	1.01	3.00	4.00	4.00
Sou talentoso em flertar com pessoas poderosas.	2.42	1.30	1.00	3.00	3.50
É fácil tirar vantagem de pessoas que sempre agem pela regra.	1.97	1.24	1.00	1.00	3.00
Eu acredito que mentir é necessário para ter vantagem competitiva.	1.73	1.18	1.00	1.00	2.00
Eu estou disposto a não ser ético se isso me ajudar a ter sucesso.	1.36	1.03	1.00	1.00	1.00
A única boa razão para falar com os outros é conseguir informações que eu possa usar para me beneficiar.	1.21	0.60	1.00	1.00	1.00
Eu realmente só presto atenção no que as pessoas dizem para descobrir se elas sabem algo que pode me atingir.	1.21	0.65	1.00	1.00	1.00
Eu estou disposto a sabotar os esforços dos outros se isso estiver prejudicando meus objetivos.	1.15	0.57	1.00	1.00	1.00
Eu poderia trapacear se houvesse pouca chance de ser pego.	1.00	0.00	1.00	1.00	1.00

Fonte: Dados da pesquisa

O exame das médias das afirmações representantes do fator *amoralidade* demonstra alto nível de maquiavelismo apenas para a variável “Eu sei como me apresentar para ser visto como quero ser visto” (4,15). Em seguida, apresentaram médio índice de orientação para o maquiavelismo as afirmações inversas: “Não há desculpas para enganar as outras pessoas” (3,97) e “Sempre deixo as pessoas saberem minhas verdadeiras intenções antes de agir” (3,79), além da variável “Eu sei ser charmoso quando preciso ser” (3,73). As demais variáveis, inclusive as inversas “Eu concordo com os que dizem: "trapaceiros nunca vencem" (4,52) e “Eu não violaria meus padrões morais para progredir profissionalmente” (4,48), obtiveram médias representativas de baixo nível de maquiavelismo.

Na sequência, são analisadas e comparadas as variáveis relacionadas aos fatores do nível de maquiavelismo, correspondentes à seção 2 do questionário, por meio da qual foram colhido os dados indicadores para a amostra total. Para efeito de apresentação, procurou-se agrupar estas variáveis em quatro fatores: a) Desejo de Controle; b) Desejo de Status; c) Descrença com os outros; e d) Amoralidade.

Quanto às variáveis pertencentes aos quatro fatores e seus respectivos significados, destacam-se as seguintes:

- Desejo de controle – resultante do cálculo da média das questões 2.01, 2.02, 2.03, 2.04, 2.05, 2.06, 2.07, 2.08, 2.09, 2.10 e 2.11 do questionário para cada respondente individualmente.
- Desejo de status – resultante do cálculo da média das questões 2.12, 2.13, 2.14, 2.15, 2.16, 2.17, 2.18, 2.19 e 2.20 do questionário para cada respondente individualmente.
- Descrença com os outros – resultante do cálculo da média das questões 2.21, 2.22, 2.23, 2.24, 2.25, 2.26, 2.27, 2.28, 2.29, 2.30 e 2.31 do questionário para cada respondente individualmente.
- Amoralidade – resultante do cálculo da média das questões 2.32, 2.33, 2.34, 2.35, 2.36, 2.37, 2.38, 2.39, 2.40, 2.41, 2.42, 2.43, 2.44 e 2.45 do questionário para cada respondente individualmente.

Tendo em vista que o instrumento utilizado para a coleta de dados foi composto, basicamente, por escalas de resposta do tipo *likert* de 5 pontos para a seção 2 do questionário (a seção 1 tratou dos dados sociodemográficos), dados correspondentes às questões sobre os nível de maquiavelismo que o gestor estabelece com empresa, considerou-se como escore médio ou mediana o valor de 3,0 a 3,99. Assim, uma vez que o grau de concordância nesta escala gradua-se de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”, significa dizer que as variáveis que apresentarem escores acima de 3,99 indicam uma situação de concordância; abaixo de 3,0, uma situação de discordância; e igual a este valor, uma situação intermediária entre a concordância e a discordância. Para sintetizar as informações de cada pergunta, utilizaram-se a média e a mediana como medidas de tendência central. Para a medida de dispersão, utilizaram-se o desvio-padrão e o intervalo interquartil ( $P_{25}$  e  $P_{75}$ ).

A TAB. 21 mostra os resultados do nível de maquiavelismo dos gestores da empresa pesquisada.

**Tabela 21** – Caracterização da amostra total segundo os fatores do nível de maquiavelismo

Fatores do nível de maquiavelismo	Medidas Descritivas				
	Média	Des.-Padr.	P25	Mediana	P75
Desejo de Controle	2.78	0.51	2.41	2.73	3.18
Descrença com os outros	2.61	0.57	2.14	2.64	3.05
Desejo de Status	2.59	0.51	2.28	2.56	2.83
Amoralidade	1.94	0.39	1.64	1.79	2.21

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito aos quatro fatores do nível de maquiavelismo em relação à amostra total, constatou-se uma situação de discordância com os quatro construtos dos informantes, uma vez que os escores obtidos apresentaram media menor que 3,00 (TAB. 21).

Isso significa, conforme Dahling, Whitaker e Levi (2009), que os gestores pesquisados não são capazes de manipular os outros e, da mesma forma, não valorizam comportamentos que lhes trazem benefícios em detrimento dos demais

companheiros da equipe, além de não terem uma visão cínica das pessoas com as quais interagem no dia a dia do trabalho. Os gestores da empresa Alfa não revelaram a necessidade de acumular indicadores externos de sucesso, refletidos no desejo de *status*, e consideraram que os outros não são ameaças para eles. Portanto, não demonstraram necessidade de exercitar o domínio e o poder sobre os demais.

Entretanto, no que se refere à tendência para o comportamento maquiavélico, em termos de importância, os gestores pesquisados são propensos à necessidade de controle e à descrença nos outros (TAB. 22).

**Tabela 22** – Avaliação dos escores referentes aos fatores de nível de maquiavelismo na amostra total.

Fatores do nível de maquiavelismo	Resultados		
	Escore	P-valor	Conclusão
Desejo de Controle (1º)	2.73		
Descrença com os outros (2º)	2.64	<b>0.000**</b>	1º = 2º = 3º > 4º
Desejo de Status (3º)	2.56		
Amoralidade (4º)	1.79		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Friedman*

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

Entre os entrevistados da amostra total, com base em uma análise comparativa aos fatores do nível de maquiavelismo, verificou-se a existência de diferenças significativas quanto aos fatores, pois o teste apresentou um valor-p de 0,000\*\*. O fator amoralidade foi o menos expressivo.

#### 4.1.3.1 Influência do perfil dos gestores no nível de maquiavelismo

Apresentam-se aqui os resultados decorrentes da análise bivariada, a qual buscou identificar a influência dos dados sociodemográficos e o construto *maquiavelismo*.

Em uma análise comparativa entre as duas categorias do gênero quanto aos fatores do nível do construto, conforme se observa na TAB. 23, os homens registram maior escore na descrença com os outros (2,64) do que as mulheres (2,18).

**Tabela 23** – Avaliação dos escores referentes aos fatores do nível de maquiavelismo por gênero

Fatores do nível de maquiavelismo	Sexo	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Desejo de Controle	Masculino	2.82	0.356	Masc. = Femin.
	Feminino	2.68		
Desejo de Status	Masculino	2.56	0.528	Masc. = Femin
	Feminino	2.50		
Descrença com os outros	Masculino	2.64	<b>0.050*</b>	Masc. > Femin.
	Feminino	2.18		
Amoralidade	Masculino	1.93	0.130	Masc. = Femin.
	Feminino	1.75		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Por conseguinte, constatou-se que os homens tendem a ter um olhar mais cínico com relação aos outros do que as mulheres. Para os demais fatores, a questão de gênero não influenciou, sendo praticamente a mesma opinião para ambos. Sobre a influência do gênero, Topol e Gable (1990) investigaram a orientação para o maquiavelismo em executivos de lojas de descontos neste estudo constatou-se que as executivas são mais orientadas para o maquiavelismo do que os executivos.

A TAB. 24 mostra o resultado dos níveis médio dos fatores do nível de maquiavelismo entre as duas categorias da faixa etária.

**Tabela 24** – Níveis médio dos fatores do nível de maquiavelismo entre as duas categorias da faixa etária.

Fatores do nível de maquiavelismo	Faixa etária	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Desejo de Controle	Até 40 anos	2.64	0.704	Todos iguais
	Acima de 41 anos	2.91		
Desejo de Status	Até 40 anos	2.56	0.073	Todos iguais
	Acima de 41 anos	2.39		
Descrença com os outros	Até 40 anos	2.64	0.321	Todos iguais
	Acima de 41 anos	2.45		
Amoralidade	Até 40 anos	1.86	0.678	Todos iguais
	Acima de 41 anos	1.79		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Comparando-se os fatores do nível de maquiavelismo com faixa etária, evidencia-se que não há diferença, pois o p-valor é superior a 0,05 nas quatro dimensões. Portanto, a idade não é preponderante como indicativo de níveis de maquiavelismo, considerando a distribuição da amostra pesquisada.

Com referência ao estado civil, quanto aos fatores do nível de maquiavelismo, conforme se observa na TAB. 24, também não foram observadas diferenças significativas de escores dos fatores do nível de maquiavelismo, pois o valor-p encontrado foi superior que 10% em todas as situações.

A TAB. 24 exhibe o resultado dos níveis médio dos fatores do nível de maquiavelismo entre as duas categorias do estado civil

**Tabela 25** – Níveis médio dos fatores do nível de maquiavelismo entre as duas categorias do estado civil.

Fatores do nível de maquiavelismo	Estado Civil	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Desejo de Controle	Solteiro	2.64	0.952	Todos iguais
	Casado	2.82		
Desejo de Status	Solteiro	2.56	0.936	Todos iguais
	Casado	2.44		
Descrença com os outros	Solteiro	2.64	0.984	Todos iguais
	Casado	2.64		
Amoralidade	Solteiro	1.86	0.690	Todos iguais
	Casado	1.79		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Mann-Whitney

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

- Um respondente foi excluído da análise, pois pertencia a categoria divorciado.

Da amostra pesquisada, 33,3% dos gestores são solteiros e 63,6% são casados. O resultado demonstrou que o construto *maquiavelismo* não sofre influência do estado civil para os gestores pesquisados.

Já com referência à escolaridade, a análise revelou que há distinção entre os gestores que possuem nível superior e aqueles que possuem nível médio de ensino para os fatores *descrença com os outros* e *amoralidade*. A TAB. 25 mostra o resultado dos níveis médio dos fatores do nível de maquiavelismo entre as duas categorias da escolaridade.

**Tabela 26** – Níveis médio dos fatores do nível de maquiavelismo entre as duas categorias da escolaridade

Fatores do nível de maquiavelismo	Escolaridade	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Desejo de Controle	Ensino Médio	3.00	0.148	Todos iguais
	Ensino Superior	2.64		
Desejo de Status	Ensino Médio	2.56	0.584	Todos iguais
	Ensino Superior	2.44		
Descrença com os outros	Ensino Médio	2.91	<b>0.044*</b>	Médio > Superior
	Ensino Superior	2.36		
Amoralidade	Ensino Médio	2.14	<b>0.034*</b>	Médio > Superior
	Ensino Superior	1.71		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

- Três respondentes foram excluídos da análise, pois pertenciam a categoria pós-graduação.

Com base neste resultado, pode-se dizer que os gestores com nível médio de ensino tendem a ser mais desconfiados; isto é, apresentam uma visão mais cínica das pessoas com as quais interagem no ambiente de trabalho, além de serem mais propensos a romperem os padrões de moralidade em benefício dos interesses próprios.

No que se refere ao tempo de trabalho, não houve divergência entre os gestores com até 8 anos de trabalho na empresa e aqueles que atuam na Alfa há mais de 9 anos (TAB. 26).

**Tabela 27** – Níveis médio dos fatores do nível de maquiavelismo entre as duas categorias de tempo de atuação na empresa.

Fatores do nível de maquiavelismo	Tempo de trabalho	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Desejo de Controle	Até 8 anos	2.64	0.208	Todos iguais
	Acima de 9 anos	2.91		
Desejo de Status	Até 8 anos	2.44	0.301	Todos iguais
	Acima de 9 anos	2.56		
Descrença com os outros	Até 8 anos	2.55	0.224	Todos iguais
	Acima de 9 anos	2.64		
Amoralidade	Até 8 anos	1.71	0.231	Todos iguais
	Acima de 9 anos	1.86		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Ao analisar os grupos de tempo de trabalho na empresa quanto aos fatores do nível de *maquiavelismo*, conforme se observa na TAB. 27, não existe diferença significativa de escores dos fatores do nível de *maquiavelismo* quanto ao tempo de trabalho, pois o valor-p encontrado foi superior que 5% em todos os fatores.

#### 4.1.4 Relação entre os construtos - Fatores do nível de maquiavelismo versus fatores de valores relativos ao trabalho

A seguir, apresenta-se os resultados da correlação feita entre os indicadores de *valores relativos ao trabalho* e do *nível de maquiavelismo*. A correlação de *Spearman* foi utilizada para verificar a magnitude e a direção da associação entre estes construtos.

A TAB. 27 evidencia que uma correlação estabelece associação entre os fatores de

*valores relativos ao trabalho* e a variável indicadora de *maquiavelismo* “desejo de controle”, uma vez que os valores apurados de *p* mostraram-se inferiores a 0,05.

**Tabela 28** – Associação entre os fatores de valores relativos ao trabalho e desejo de Controle

<b>Spearman</b>	<b>Desejo de Controle versus Fatores de Valores Relativos ao Trabalho</b>			
	Realização no Trabalho	Relações sociais	Prestígio	Estabilidade
Correlação	0.039	-0.010	0.426	0.184
P-valor	0.829	0.954	<b>0.013*</b>	0.305

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se a correlação de Spearman.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

De modo geral, a magnitude da correlação entre o fator *prestígio* e *desejo de controle*, que se observa na TAB. 28, é classificada como “moderada” e sua direção como “positiva”. Isso significa que, na opinião dos pesquisados, quanto mais os gestores desejarem exercer controle e dominar aqueles que consideram uma ameaça mais prestígio pode decorrer dessa relação e mais influência sobre os outros eles acreditam ter.

A TAB. 29 evidencia que uma correlação estabelece associação entre os fatores de *valores relativos ao trabalho* e a variável indicadora de *maquiavelismo* “desejo de *Status*”, uma vez que os valores apurados de *p* mostraram-se inferiores a 0,05.

**Tabela 29** – Associação entre os fatores de valores relativos ao trabalho e desejo de *Status*

<b>Spearman</b>	<b>Desejo de Status versus Fatores de Valores Relativos ao Trabalho</b>			
	Realização no Trabalho	Relações sociais	Prestígio	Estabilidade
Correlação	-0.060	-0.063	0.373	0.230
P-valor	0.739	0.727	<b>0.032*</b>	0.198

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se a correlação de Spearman.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

De modo geral, a magnitude da correlação entre os fatores *prestígio* e *desejo de status*, que se observa na TAB. 29, é classificada como “moderada” e sua direção como “positiva”. Decorre desta correlação a crença de que quanto mais os gestores desejarem o sucesso pelo alcance de objetivos externos e materiais mais prestígio eles creem possuir; isto é, mais influência sobre as outras pessoas e sucesso no trabalho.

Pela observação da TAB. 30, constata-se que todas as correlações dos fatores de *valores relativos ao trabalho* calculadas em relação ao fator indicador de maquiavelismo *descrença com os outros* apresentaram um nível de significância maior que 10%. De modo geral, a magnitude das correlações entre os fatores de VRT e o fator *descrença com os outros*, é classificada como “nula”. Ou seja, se um fator de VRT apresenta alto nível de importância por parte dos informantes, não se espera nenhum tipo de associação com *descrença com os outros*.

**Tabela 30** – Associação entre os fatores de Valores Relativos ao trabalho e Descrença com os outros

<b>Spearman</b>	<b>Descrença com os outros versus Fatores de Valores Relativos ao Trabalho</b>			
	Realização no Trabalho	Relações sociais	Prestígio	Estabilidade
Correlação	-0.052	-0.068	0.114	0.169
P-valor	0.775	0.708	0.527	0.347

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se a correlação de Spearman.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

Constata-se na TAB. 31 que todas as correlações dos fatores de *valores relativos ao trabalho* calculadas em relação a *amoralidade* apresentaram um nível de significância maior que 10%. De modo geral, a magnitude das correlações entre os fatores de VRT e *amoralidade*, que se observa na TAB. 30, é classificada como “nula”. Ou seja, se um fator de *valores relativos ao trabalho* apresenta alto nível de importância por parte dos informantes, não se espera nenhum tipo de associação com *amoralidade*.

**Tabela 31** – Associação entre os fatores de Valores Relativos ao trabalho e Amoralidade

<b>Spearman</b>	<b>Amoralidade versus Fatores de Valores Relativos ao Trabalho</b>			
	Realização no Trabalho	Relações sociais	Prestígio	Estabilidade
Correlação	0.079	0.073	0.169	0.095
P-valor	0.663	0.687	0.348	0.600

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se a correlação de Spearman.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

Em síntese, verificou-se a existência de relação entre os construtos apenas para os fatores *prestígio* e *desejo de controle* e *prestígio* e *desejo de status*. Os fatores de valores relativos ao trabalho não se relacionaram com os fatores de *maquiavelismo*: *descrença com os outros* e *amoralidade*.

## 4.2 Dados qualitativos

A seguir apresentam-se os resultados da interpretação inferencial realizada por meio da análise de conteúdo das respostas obtidas nas entrevistas com os gestores, buscando, evidentemente, relacioná-las, primeiramente, ao contexto; em seguida, ao objeto do estudo, e, finalmente, aos resultados da pesquisa quantitativa.

### 4.2.1 Contexto do mundo do trabalho

Inicialmente, exibem-se alguns trechos da entrevista que demonstram as mudanças ocorridas na relação trabalhado/empresa com as reestruturações produtivas do pós fordismo e as mutações do mundo do trabalho, com o intuito de desvelar o contexto atual no qual as relações propostas por este estudo foram verificadas.

“Nós somos remunerados por meta. Então, este mês tem a meta X, mês que vem tem a meta Y. Se você atingiu a meta, você recebe” G18

“Olha; você não vende pneu aqui; você vende solução para o cliente. Então, eu trabalho assim; o que eu puder resolver aqui dentro, eu resolvo. Talvez até foge um pouco do que a gente faz, mas se o cliente vai sair daqui mais satisfeito e vai indicar mais um cliente, por que não fazer uma coisa simples?” G18

“Então, isso para mim é administrar de uma forma que venha a dar lucro para ambas as partes, tanto para mim quanto para eles, principalmente para eles, porque senão não atende, entendeu?” G18

Estes fragmentos demonstram quão pragmática as relações entre trabalhador/empresa se tornaram. Isto é, enquanto estiverem produzindo e dando resultados, os trabalhadores poderão garantir sua empregabilidade. Os trechos citados exibem, ainda, a prática inerente ao papel do gestor, que é a de influenciar suas equipes para o cumprimento das metas organizacionais.

Já os trechos seguintes refletem o sentimento dos gestores no que tange à metáfora da guerra, utilizada por Freitas (1999) para descrever o contexto atual do mundo do trabalho, na qual em um mundo cada vez mais competitivo tudo se justifica em nome de se manter economicamente vivo:

“O mundo hoje está muito individualista.” G21

“No nosso mundo hoje [...] Eu diria que as pessoas buscam isso, como se diz, “querem sair bem na foto.” G18

“Infelizmente, a concorrência é muito grande... Eu acho muita maldade... Eu acho que existe muita maldade... As pessoas... A minoria faz as coisas para te ajudar realmente” G12

“É matar um leão por dia e tentar não cair no chão, porque todo mundo quer subir” G18

“No dia a dia do trabalho é muito complicado. As pessoas trabalham assim. Sempre tem alguma coisa em troca, sempre tem um interesse em volta” G18

Do mesmo modo, as passagens seguintes comprovam que os gestores são muito exigidos ante a situação em o mercado se encontra:

“Você elogia um carro de um cliente para chegar ao objetivo de vender. Este tipo de encenação eu faço, sim, com certeza” G12

“Quem trabalha com a área de vendas e gerência, e tudo, a gente tem que sempre estar... Se não tiver esse “jogo de cintura”, um “remelexo” assim, a gente não consegue sabe” G12

“Você tem que amenizar mais as situações. Então isso me dá uma sobrecarga. No final do dia eu te falo que minha sobrecarga é muito maior que a de um vendedor que fez o serviço dele certinho: pegou, colocou na mala e foi embora” G18

Finalizando a contextualização, os trechos a seguir ilustram o pensamento da sociedade moderna, chamada por Carvalho e Vieira (2007) de “sociedade organizacional”:

“É na época em que eu saí da multinacional, da Pirelli, eu fiquei uns seis meses, quatro ou seis meses parado. É loucura! Eu saí porque aposentei e eu fiquei uns seis meses parado. Eu fiquei doído” G21

“Segundo, porque eu acho que todo ser humano precisa ter uma ocupação na vida, senão acho que a vida perde o sentido. Sem trabalho, você não consegue nada” G18

“Ficar na corda bamba, ficar sem emprego, assim, isso compromete muito. Eu acho que você tem que estar com a cabeça no lugar, pronta. É assim: hoje eu vou trabalhar” G18

“Pobre só tem o nome. Você precisa de trabalho. Então, se eu me queimar, eu vou me queimar no ramo inteiro, eu vou ter que mudar de ramo, eu vou ter que passar em um concurso, eu vou ter que trabalhar com outra coisa” G18

#### **4.2.2 Valores relativos ao trabalho**

A seguir, apresentam-se as respostas dos gestores para o construto *valores relativos ao trabalho*. De início, exibem-se as opiniões dos entrevistados acerca do significado do trabalho para eles, a justificativa da escolha do trabalho, o motivo pelo qual trabalham e, ainda, o que esperam alcançar por meio do trabalho. Tudo isso serve de base para fundamentar o estudo dos *valores relativos ao trabalho*, os quais buscam a compreensão do que é importante para as pessoas no ambiente de trabalho e representam o que as pessoas desejam obter por meio do trabalho e, também, a forma como os indivíduos buscam alcançar suas metas particulares.

Sobre a questão “O que é o trabalho de gestor para você?”, obtiveram-se as seguintes respostas:

“É muita responsabilidade, com certeza é você ter que estar atento a todas as nuances do negócio, procurar identificar as dificuldades que tá havendo, principalmente na parte operacional e na parte de gestão, de estar prevendo as coisas antes de elas acontecerem, né...” G21

“Bom, para mim é administrar uma empresa igual eu administro uma filial. É chegar no objetivo de fazer a empresa produzir isso, conseguindo conciliar mecânico, a equipe como um todo: mecânico e vendedores conciliar para que a gente chegue em um objetivo final, que é atingir os objetivos da empresa que é bater meta, entendeu, fazer com que a empresa tenha lucro. Nós temos as metas, e então o objetivo é fazer com que a empresa chegue no final que é o lucro” G18

“Foi uma consequência de um trabalho bem feito de vendedor, né. A questão, a tendência, é subir sempre e melhorar sempre. É um degrau a mais na minha profissão”. G12

Percebe-se aqui que para os gestores G21 e G18 o significado do trabalho está relacionado à própria prática e à responsabilidade advinda das atividades inerentes à atuação deles. Já para gestora G12 o trabalho significa reconhecimento, promoção, recompensa por um bom serviço prestado como vendedora. Conforme vimos, os valores relativos ao trabalho – (VRT) decorrem dos valores gerais, sendo a manifestação dos valores humanos no ambiente de trabalho. Eles representam os aspectos considerados relevantes pelas pessoas; isto é, representam o que as pessoas estimam e desejam obter por meio do trabalho. “Quando as pessoas vão trabalhar, elas buscam realizar metas pessoais que são importantes para elas” (PORTO; TAMAYO, 2008).

Para a questão “O que te levou a escolher este trabalho?” obtiveram-se as seguintes opiniões:

“É foi uma carreira inteira em cima disso, dessa parte. Hoje, eu estou mais na área administrativa, que foi o meu início, né. Eu iniciei na área administrativa em uma multinacional. Fiquei muitos anos, depois passei para a área comercial. Vim aqui para a empresa para a área comercial também, e hoje tô mais na área administrativa. Foi a experiência de muitos anos.” G21

“Bom, eu estou neste ramo já há 12 anos, entendeu? Então eu sempre trabalhei com isso, sempre gostei de trabalhar com carros. Você entra como vendedor, aí você mostra uma produção, e a partir daí você tem um incentivo e acaba sendo promovido a gerente. Então, foi o meu caso nas

duas empresas que eu trabalhei. Então assim... foram consequências do trabalho que eu fiz." G18

"Eu sempre gostei da área de carros. Eu já tive uma oficina mecânica enquanto eu era casada. Sempre fui apaixonada por carros, sempre gostei. Nunca me vi fazendo outra coisa. Sempre gostei. Nunca me vi trabalhando em outro lugar. Sempre gostei desta parte de carros." G12

Nota-se que para todos os gestores foi a experiência no ramo que os direcionou para a escolha da ocupação atual. Os gestores G18 e G12 declararam gostar e ter prazer de atuarem no ramo automobilístico.

Ao serem questionados sobre os motivos pelos quais trabalham, os gestores elegeram como principal motivo a necessidade financeira, seguida da necessidade de uma ocupação e do prazer de trabalhar:

"Eu acho que o principal é porque a gente precisa, né, para não cair mesmo o nível... além da necessidade financeira né, que você tem que manter um padrão, não deixar cair o padrão, e tal. Tem a necessidade da mente, né, de estar movimentando, fazendo alguma coisa." G21

"Bom, primeiro, porque eu preciso, entendeu, para me sustentar. Segundo, porque eu acho que todo ser humano precisa ter uma ocupação na vida, senão acho que a vida perde o sentido. E, terceiro, porque com o trabalho você adquire as coisas que você almeja na vida, vamos supor casar, ter filhos. Para isso, você precisa se auto sustentar para poder conseguir tudo o que você quer na vida eu acho que sem trabalho você não consegue nada." G18

"A gente trabalha, primeiro, porque precisa de ganhar dinheiro, é lógico, mas eu tenho prazer mesmo de sair de casa e ir trabalhar. Tenho prazer de ter o meu dinheiro no final do mês minha recompensa. Mas além disso, eu gosto mesmo do meu dia a dia. Gosto de fazer sempre assim é um prazer meu trabalhar." G12

Diante do contexto atual, é natural que a grande maioria trabalhe pela sobrevivência econômico-financeira, que sua vida, família e planos dependam da venda da força de trabalho.

Prosseguindo, a questão de número 4 do roteiro de entrevista, questionou-se aos gestores sobre o que eles pretendem alcançar com o trabalho:

"É eu já alcancei o que tinha que alcançar. Hoje mesmo, não tem muita coisa assim de ascensão. Assim, na parte pessoal mesmo, não tenho mais o que pretender não, né. É mesmo complementar o trabalho aqui e depois parar mesmo, né." G21

“Quero manter o que eu já tenho, que é trabalhar aqui. E, mostrando produção, estou como todo mundo. É, se eu tiver oportunidade de crescer mais eu quero crescer, apesar de estar em uma empresa familiar, que, isso já é mais complicado do que se eu estivesse em uma outra empresa. Então, em empresa familiar é mais complicado, mas, como todo mundo sonha, se eu algum dia puder chegar a um cargo assim de direção, seria excelente”G18

“Bom na empresa para gerente, já está um pouco bom, eu queria mais, mais profissionalismo, mais alguma coisa. Eu pretendo me aperfeiçoar, fazer faculdade ainda. Eu sempre quero melhorar mais. Pretendo não sair. Eu falei hoje que eu vou aposentar na Empresa Alfa.” G12

Na opinião do gestor G21, aposentado, cuja idade é de 69 anos e o cargo é o de diretor na empresa, não há nada mais a ser alcançado; apenas terminar o trabalho que iniciou na empresa. Todavia, para os gestores G12 e G18, cujas idades são, respectivamente, 39 e 31 anos, existe a pretensão de crescer dentro da empresa, apesar de ambos reconhecerem a dificuldade de fazerem carreira em empresa familiar.

Na sequência, expõem-se as respostas dos gestores sobre a hierarquia de *valores relativos ao trabalho*, obtidas por meio da questão: O que é mais importante para você com relação ao seu trabalho: a realização no trabalho, as relações sociais, o prestígio ou a estabilidade?

“São todos os fatores incluídos. Mas acho que também a estabilidade a realização das tarefas, o relacionamento, tudo isso. Tudo é importante” G21

“Então é a realização e a estabilidade. Para mim, são as duas. Acho que uma puxa a outra.” G18

“Todos são importante. Em primeiro lugar, a estabilidade, primeiro lugar. Depois a realização. Prestígio e relações sociais, eu já tenho, porque minha profissão é essa.” G12

Conforme relatos dos entrevistados os principais valores foram *estabilidade e a realização no trabalho*, nesta ordem. Estas respostas corroboram com os resultados obtidos na pesquisa quantitativa, os quais determinaram, em ordem de importância *estabilidade, realização no trabalho, relações sociais e o prestígio* como organização hierárquica dos valores preconizados pelos gestores da empresa Alfa.

No que se refere ao valor mais importante, ou seja, o valor que norteia a atuação destes gestores, *estabilidade* ficou em primeiro lugar. A seguir, são apresentadas as justificativas expostas por eles sobre a importância do valor *estabilidade*:

“Com certeza, porque dá tranquilidade para você trabalhar. Então assim, para você estar fazendo as coisas, né, e se entregar completamente. Se você não tiver uma estabilidade, você fica sempre preocupado em estar se precavendo. Então, se você tem uma estabilidade, você fica tranquilo, e então você pensa só no trabalho mesmo. É muito importante. Aqui, a administração valoriza muito.” G21

“É porque você tendo a cabeça no lugar, vamos supor é você conseguindo raciocinar aqui porque se eu tiver um problema fora, ou que seja financeiro ou que seja qualquer problema externo, eu não vou conseguir administrar bem. Então se eu estiver bem, eu vou conseguir administrar melhor. Por isso que eu te falo que é essencial. Eu estou bem amparado, eu tenho onde pisar entendeu. Assim eu trabalho tranquilo. Então, se você não tem e está na corda bamba, é mais complicado.” G18

“Justamente porque eu tenho as minhas meninas, minhas filhas, e elas dependem ainda muito de mim. Então, eu tenho que ter estabilidade, porque as duas não trabalham. Então, eu preciso mesmo de trabalhar e ter uma estabilidade, viver tranquila, pelo menos financeiramente, para eu trabalhar bem, para eu ter sossego mesmo, tranquilidade de viver.” G12

Todos foram unânimes ao afirmarem que a estabilidade permite que eles tenham tranquilidade para exercer melhor suas atividades e, com isso, alcançar os objetivos da empresa, garantindo, assim, suas ocupações. Já a gestora G12 acredita que a estabilidade no trabalho garante a ela o sustento de suas filhas, que dependem dela por não estarem no mercado de trabalho. G21 expressou que a organização também valoriza a estabilidade; ou seja, trata-se de um valor compartilhado entre empresa e trabalhador.

Sobre a influência da situação sociodemográfico nas respostas da entrevista, constatou-se que, no que se refere a gênero, escolaridade e tempo de trabalho na empresa, os argumentos apresentados pelos gestores na entrevista dão força às afirmações obtidas na coleta de dados quantitativos. Tanto G18 (sexo masculino, nível superior e 4 anos de empresa) e G21 (sexo masculino, nível superior e 13 anos de empresa) quanto G12 (sexo feminino, nível médio e 8 anos de empresa) tiveram a mesma opinião a respeito da hierarquia de valores relativos ao trabalho.

No que diz respeito a faixa etária, a análise bivariada detectou divergências entre aqueles gestores com idade até 40 anos e aqueles que estão acima de 41 anos, sendo que os primeiros dão mais importância aos fatores de VRT do que os segundos. Em se tratando do fator *estabilidade*, todos têm o mesmo parecer sobre a importância, não havendo, portanto, divergências quanto à idade. Com relação à realização no trabalho, verificou-se que o G21, cuja idade é de 69 anos, sente que já alcançou tudo que tinha que alcançar com seu trabalho e não mencionou ter pretensões futuras na empresa Alfa; apenas terminar o trabalho iniciado. Já os G12 e G18 se mostraram satisfeitos com o trabalho que realizam e manifestaram suas pretensões de crescimento na empresa. Os gestores não foram questionados quanto aos valores de menor importância, quais sejam *relações sociais* e *prestígio*, apesar de a pesquisa quantitativa identificar que aqueles abaixo de 40 anos tendem a valorizar mais estes fatores. Em resumo, quanto à faixa etária houve divergência entre os resultados obtidos na pesquisa quantitativa e qualitativa apenas para o fator *realização no trabalho*. Mesmo assim, esta discordância não se deu no valor considerado mais importante pelos pesquisados.

Para o quesito estado civil, observou-se na pesquisa quantitativa que os gestores solteiros atribuíram maior importância a *estabilidade* do que os gestores casados. As respostas das entrevistas não comprovaram esta afirmação ao comparar as respostas de G12 e G18, que se declararam solteiros (apesar de G12 ter sido casada) e o G21 ser casado. Como se depreende das respostas dos pesquisados todos, independente do estado civil, atribuíram grande importância ao fator *estabilidade*, seja para manter a tranquilidade para realizar as tarefas inerentes ao trabalho, seja na vida particular.

Por conseguinte, pode-se sustentar que no que tange aos valores relativos ao trabalho, tanto os resultados da pesquisa quantitativa quanto os da pesquisa qualitativa ficaram em consonância quanto à hierarquia de valores. Pequenas divergências foram constatadas apenas quando os dados foram observados sob a influência dos fatores sociodemográficos, sendo elas vistas no quesito faixa etária, se comparado ao fator *realização no trabalho*, o que não interfere nos resultados do estudo, dado que este fator não foi considerado o mais importante na hierarquia. Já

nos quesitos idade e fator *estabilidade* também houve divergência. Entretanto, o resultado da pesquisa qualitativa aprofundou e fortificou o resultado da pesquisa qualitativa.

#### 4.2.3 Maquiavelismo

Na sequência, expõem-se os resultados das entrevistas para o construto *maquiavelismo*. Inicialmente, apresentam-se os resultados das respostas das entrevistas a cada um dos quatro fatores do construto, relacionando-os aos efeitos da pesquisa quantitativa. Então, mostram-se os comparativos das respostas considerando a influência da situação sociodemográfica dos respondentes.

No que diz respeito ao fator *desejo de controle*, quanto à questão “Você acredita que medo e ameaça são coisas necessárias para motivar as pessoas a fazerem o que você quer?” obtiveram-se as seguintes respostas:

“Não, nunca. Eu acho que não funciona não. Quer dizer, pode funcionar em um momento, mas vai desencadear reações futuras. Ele não vai fazer as tarefas com a vontade necessária. Ele sempre vai estar com o pé atrás. Então eu acho que não funciona.” G21

“Não, não, eu não acho não. Eu acho que eu já começo pela minha forma de administrar aqui: eu tento mostrar não mandando, mas colaborando, entendeu? Eu não acho que isso resolve não, porque primeiro você tem que ter as pessoas do seu lado, principalmente nesta área que a gente trabalha aqui, na área de mecânica...” “...eu não digo comprar as pessoas, mas trazer as pessoas para o seu lado, sem ameaças, mas trazendo as pessoas para o seu lado, você consegue produzir mais, e isso eu já percebi...” “...não vai ser desta forma que a gente vai chegar no objetivo não...” G18

“Não. Não acredito não. Eu pelo menos sempre consigo na conversa, mais ou menos no jeitinho...é claro que de vez em quando a gente tem que dar uns apertos mais fortes, eu já tive situações em que eu tive que ameaçar também. Mas meu objetivo, minha maneira de ser é sempre primeiro com conversa, com jeito, com mais tranquilidade...” G12

Os G12 e G21 discordaram desta questão também na pesquisa quantitativa. E entretanto G18 informou concordar parcialmente com a questão, o que diverge de

sua resposta à entrevista, em que ele afirma acreditar que é melhor trazer as pessoas para o lado dele sem ameaças.

Ainda em relação ao fator *desejo de controle*, os gestores apresentaram os seguintes argumentos quando questionados se gostam de controlar as outras pessoas:

“Sim... com certeza...” G21

„... eu acho que eu necessito pelo que eu faço. Necessito pela posição que eu exerço aqui, então eu necessito disso...mas falar com você que gosto...não...” G18

“Gosto, gosto (risos) bastante. Tem hora que eu me sinto até meio autoritária demais, aí eu vejo e eu: nossa... eu tenho que parar um pouco aí na hora que eu vejo eu já estou mandando de novo, eu vigio o tempo todo eu tomo conta, eu vou lá debaixo do carro, minhas mãos andam sempre sujas porque eu pego, eu faço, eu sempre estou vigiando, eu sempre estou controlando todo mundo. Então realmente é verdade.” G12

Na pesquisa quantitativa, G21 e G18 manifestaram concordar parcialmente sobre a questão do gosto pelo controle. G12 afirmou concordar totalmente com esta afirmação.

Finalizando o fator *desejo de controle*, obtiveram-se as seguintes respostas para a questão: Dependendo da situação, é alguma problema para você ter que desempenhar um papel para conseguir que as pessoas façam o que você quer?

“Às vezes sim...em algumas situações né...às vezes para você conseguir alguma coisa mais rápido...ou você quer direcionar alguma coisa né.. você.. é necessário você desempenhar um papel né...realmente.” G21

“...sim...mas dentro do contexto, dentro do que a gente faz, do que a gente produz. Por que às vezes eu enxergo, e a pessoa não enxerga. Às vezes você tá aqui quebrando a cabeça com uma coisa, tá lá o dia inteiro e s vezes chega outra pessoa e fala assim aqui, faz assim...e aí você: Ah é... então...dentro disso, eu acho que é válido.” G18

“...este tipo de encenação eu faço sim, com certeza... Elogiar um mecânico para poder conseguir dele o que você quer...elogiar a pessoa para conquistar...a gente tem sempre que estar não encenando mas às vezes é necessário fazer isso e a gente tem que fazer para conseguir o que a gente quer.” G12

G18 e G12 concordaram totalmente com esta afirmação ao responderem à escala MPS. G21 informou concordar parcialmente.

Entende-se, pela análise destas respostas, que, mais uma vez, a pesquisa qualitativa fortaleceu os resultados obtidos na pesquisa quantitativa para estes entrevistados, mesmo com uma pequena divergência.

A seguir, exibem-se as respostas para as questões que se relacionaram ao fator *descrença com os outros*. A primeira questão foi “Você gosta de dividir suas idéias e planos com os outros?”

“...eu amadureço um pouquinho antes de passar...” “...o que sei, o que aprendo o que eu tenho...gosto de repassar...não tenho nenhuma reserva com relação a isso não sabe...” G21

“...eu gosto de dividir idéias, só acho que se a idéia é sua é sua! Teria que ser patenteada não é? Teria que ser. Então, assim, se fosse o meu caso, como um exemplo: se eu fosse o supervisor, eu estou implantando isso, mas eu gostaria que a pessoa que me passou esta idéia fosse reconhecida também entendeu? Nem que seja com um muito obrigado...” G18

“Divido, divido, falo tudo...(risos) sou um livro aberto, falo tudo. Pergunto para os gerentes mais experientes, pergunto para o supervisor, pergunto se acha que está certo... falo, falo tudo para todo mundo...abro o jogo para todo mundo... se eu devo fazer se acham legal...falo, falo sim...divido.” G12

Na pesquisa quantitativa, da mesma forma, todos afirmaram concordar que gostam de dividir as ideias com as outras pessoas, os gestores G18 e G21 concordaram totalmente e G12 concordou parcialmente, apesar da sua resposta categórica na entrevista. G18 manifestou se incomodar com o fato de as pessoas tomarem as ideias dos outros para si com base em experiência já vivida na empresa. Talvez pela própria concorrência já manifestada pelos gestores, esta situação se mostrou aparente.

Continuando no fator *descrença com os outros* as seguintes respostas foram auferidas para a questão: Você acredita que as pessoas sempre procuram meios para tirar vantagem das situações?

“Com certeza, a maioria hoje infelizmente é assim, a maioria sempre tira vantagem. Às vezes você passa alguma coisa... e daí a pouco você vê lá na frente...a idéia sua...às vezes você está estudando e começa a dividir aquilo com outra pessoa que leva para frente como se fosse dela...isso acontece mesmo...isso é comum...infelizmente...é...” G21

“Sim... (risos) isso aí é o mal do ser humano. Isso aí não é só aqui na empresa alfa, é em qualquer situação. Se você...eu acho que se você puder subir por seu mérito eu acho legal. Só que tem gente que age assim e tem gente que pisa em cima de você de sapato e tudo e não está nem aí...” G18

„... mas sempre vão ter pessoas... mas a maioria das pessoas que a gente convive sempre está querendo um escorregão um deslize... realmente tem muita gente maldosa que... procura sim...” G12

Para G12 e G18 as respostas confirmaram o que eles responderam na fase quantitativa. Ambos concordaram totalmente e responderam à altura. Já G21 afirmou na primeira fase discordar totalmente que as pessoas sempre procuram tirar vantagem da situação. A sua resposta na entrevista, inclusive, com a descrição de uma situação que provavelmente ele já viveu no dia a dia do trabalho contraria a sua primeira afirmação. Entretanto, parece ser a que melhor se adequa à sua realidade.

Finalizando este segundo fator, exibem-se as respostas para a questão: Você acredita que se mostrar qualquer fraqueza no trabalho os outros tirarão vantagem disso?

“Sim... você tem que ter firmeza nas suas decisões né...então se você mostrar alguma fraqueza eles sempre vão procurar...uma oportunidade para se aproveitar daquilo. Sempre acontece.” G21

“Com certeza. Se eu demonstrar fraqueza, posso ter um vendedor aqui que possa estar querendo o meu lugar ...é uma chance. A parte da equipe pode achar que eu não estou apto para exercer esta função e...a minha autoridade sobre eles pode cair um pouco e...isso pode comprometer a minha administração sobre a loja entendeu?...” G18

“Com certeza (risos), tiram, tiram sim...porque numa empresa grande, onde tem muita gente que quer chegar a ser gerente... que quer chegar... muita gente fica de olho...achando até que é fácil ter o cargo que você tem...” G12

G12 e G18 confirmaram suas respostas dadas no período quantitativo da pesquisa. Já G21, mais uma vez, entrou em contradição por ter discordado parcialmente desta alternativa. Contudo, ao utilizar-se da expressão “sempre acontece”, demonstrou, mais uma vez, já ter vivenciado prática similar à questão proposta. Todas as

respostas direcionam a uma propensão à *descrença nos outros* demonstrada por estes gestores.

Para representar a variável do fator *desejo de status*, foi posta aos gestores a seguinte questão: Você acredita que a maioria das pessoas pensa mais no bem comum do que o sucesso pessoal?

“É relativo, mas as pessoas geralmente estão preocupadas é com as..com o seu pessoal né... estabilidade....então...mas acho que tem alguma coisa, um pouco da...da....coletividade eles pensam sim...” G21

“Ah, isso aí é no sucesso pessoal, todo mundo busca. Todo mundo quer se dar bem na vida...” “...pode até querer o bem do grupo mas....todo mundo quer o reconhecimento, isso aí em qualquer área, isso aí...não tem...todo mundo busca o sucesso pessoal...todo mundo.” G18

“No pessoal com certeza!. Eu acredito que todo mundo pensa cada um nele...” “...Se não tiver um retorno pessoalmente para ela (pessoa), ela não colabora com a equipe não...” G12

Para este fator, a resposta de G21 confirma à dada na pesquisa quantitativa, G12 discordou parcialmente, porém foi muito clara na entrevista. Já G18 concordou parcialmente que as pessoas pensam mais no bem comum do que no sucesso pessoal e se contradisse na entrevista.

Quanto ao fator *amoralidade*, os gestores responderam a duas questões, sendo a primeira: Você concorda com a expressão: “trapaceiros nunca vencem”?

“Sim... vencem temporariamente né...só naquela ocasião, mas...no final eles são desmascarados sempre...realmente. A gente vê alguns casos de sucesso, mas são sucessos fugazes e rapidinho passam porque é trapaça mesmo...então aparece logo né...não tem futuro não.” G21

“... se você for olhar a longo prazo, ao longo do curso, ele não vence não. Ele pode vencer num curto espaço de tempo...” “...Então eu não concordo com isso não. Só depende do ponto de vista: a curto prazo sim...a longo prazo não” G18

“Durante um tempo pode até ser, mas não dura muito não. Isso é com certeza. Eu acho que pode viver um tempo numa boa, mas mais cedo ou mais tarde acaba... pode até ganhar algum lucro, ter algum lucro durante um tempo, mas... mais cedo ou mais tarde ele acaba caindo, acaba não dando certo...”

Todos os respondentes foram unânimes ao afirmarem que os trapaceiros podem até vencer no curto prazo, mas trata-se de um sucesso efêmero. Na pesquisa quantitativa, estas respostas se confirmaram.

A segunda questão para amoralidade foi: Você violaria seus padrões morais para progredir profissionalmente?

“Nunca... já tive muitas oportunidades de crescer muito e nunca fiz isso. É questão de princípios mesmo, até de lealdade com as pessoas com quem trabalho sabe... Isso é coisa que com a gente não tem chance não tá...” G21

“Não. Isso aí... acho que nunca... acho que se você chegar neste ponto, ou você não está mais de acordo com os padrões da empresa, ou você não tem caráter...” G18

“Não. De jeito nenhum. De maneira nenhuma. Eu fui criada dentro de uma família, dentro de uma maneira que eu jamais faria qualquer coisa para poder conseguir... Nem falar mal. nem fazer intriga... Nem coisa mínima assim que for... eu não tenho coragem.” G12

Todos os gestores têm o mesmo parecer sobre seus padrões morais. Isso se notou nas duas fases da pesquisa. Na entrevista, G21 demonstrou já ter passado por situação semelhante e não cedeu em prol dos seus princípios morais. G18 mencionou os padrões da empresa, o que significa que a empresa Alfa valoriza comportamentos moralmente positivos e compartilha este valor com seus gestores e empregados.

Resumindo a análise por fator, mesmo apresentando escore abaixo da média na pesquisa geral, o fator *desejo de controle* foi o que mais se aproximou de uma situação intermediária de concordância. Na pesquisa qualitativa, percebeu-se que existe certa disposição dos gestores pesquisados para desejarem controlar os outros, provavelmente, por se tratar de prática inerente à função ocupada por eles. Percebeu-se certa inclinação dos respondentes para uma visão cínica sobre as intenções de outras pessoas, talvez pelo próprio contexto de concorrência no qual estes estão inseridos no dia a dia de trabalho. Para o fator *desejo de status* não foi possível verificar tendências, visto que se trata apenas de uma variável representativa do fator. Todavia, todos se manifestaram na entrevista que no atual contexto o sucesso pessoal está acima do bem comum. Por fim, no que se refere ao

fator *amoralidade*, todos demonstraram não ter disposição à manipulação amoral em prol de seus interesses pessoais.

Acerca da influência da situação sociodemográfica dos gestores entrevistados no construto *maquiavelismo*, para os itens faixa etária, estado civil e tempo de trabalho na empresa todos concordam entre si no que se refere aos quatro fatores determinantes.

Na análise por gênero, a comparação entre as duas categorias (masculino versus feminino) revelou que para os fatores *desejo de controle*, *desejo de status* e *amoralidade*, homens e mulheres apresentaram a mesma opinião. Já para o fator *descrença com os outros* a análise bivariada denunciou que os homens têm uma visão mais cínica das pessoas do que as mulheres (fator *descrença com os outros*). Os argumentos expostos pelos gestores na entrevista não confirmaram esta descoberta, uma vez que todos concordam igualmente com as questões relativas a este fator, não podendo ser observada nenhuma tendência maior dos homens para *descrença com os outros*. A mesma situação se deu para o quesito escolaridade. A fase quantitativa da pesquisa revelou que as pessoas de nível médio de ensino tendem a ter mais *descrença com os outros* que as de nível superior, o que, da mesma forma, não foi constatado pela entrevista. Ainda na questão da escolaridade, a primeira fase da pesquisa identificou que gestores de nível médio de ensino tendem a ser mais amorais que os de nível superior. As respostas das entrevistas refutaram esta afirmação.

#### **4.2.4 Relação entre os construtos - Fatores do nível de maquiavelismo versus fatores de valores relativos ao trabalho na pesquisa qualitativa**

Na sequência, expõem-se as respostas dos entrevistados às duas questões que buscaram verificar a relação comprovada na pesquisa quantitativa na qual o fator *prestígio* do construto *valores relativos ao trabalho* se correlacionou com os fatores *desejo de controle* e *desejo de status* do construto *maquiavelismo*.

Os argumentos abaixo referem-se à questão: “Você acredita que quanto mais controle você tem de sua equipe mais prestígio você tem?”, a qual pretendeu averiguar a relação entre os fatores *prestígio* e *desejo de controle*.

“Não...não necessariamente...não. Eu acho que você tem que ter um mínimo de controle para você ter...é...até questão de liderança mesmo....porque na realidade não é nem exatamente controle né... é mais uma liderança...você tem que ter esta qualidade assim das pessoas te verem como um...uma diretriz...como um líder para estar coordenando.” G21

“Sinceramente eu acho que não. Entendeu? Eu acho que... Eu trabalho assim igual eu te falei...é...eu tenho as pessoas do meu lado. Então, não é manipulando, controlando que você vai ter...Eu posso ter mais prestígio se eu conseguir produção. Então, se eu tiver controlando as pessoas igual da forma de...mandar, ameaçar...eu não acho que eu vou ter uma produção tão boa quanto se eu tivesse trazendo as pessoas para o meu lado.” G18

“Não sei se prestígio, mas eu sinto segurança, quando eu controlo, eu me sinto segura do que eu estou fazendo prestando atenção no que o pessoal está fazendo. Então eu tenho segurança quando eu estou controlando eu tenho a segurança de que vai dar certo. G12

A observação das respostas dos gestores leva a crer que talvez eles considerem o controle exercido como sinal de prestígio. Entretanto, pareceu haver dificuldade em assumir esta posição, vez que G21 o relacionou com liderança. Já G18 afirmou que, trazendo os funcionários para o seu lado, ele consegue produzir, e com isso obtém prestígio. Não ficou claro de que forma ele traz as pessoas para o lado dele. Provavelmente, algum tipo de manipulação, convencimento. Já G12 relacionou com segurança, afirmando se sentir segura quando controla.

A seguir exibem-se as respostas dos entrevistados para a questão: *Você acredita que status é sinal de prestígio?* A intenção foi verificar a relação entre os fatores *prestígio* e *desejo de status*.

“...não...em princípio não...muitas vezes um título só não resolve, não quer dizer nada...não dá prestígio não...” G21

“No nosso mundo hoje é...entendeu... Eu diria que as pessoas buscam isso. Como se diz “querem sair bem na foto”. Tem gente que não mede esforços para sair bem na foto, para ter prestígio.” “...É...é um sinal. Aí é...primeiro que você vai ter a sensação assim...de que eu conquistei isso, entendeu? Quer dizer...a nossa equipe conquistou...” G18

“Eu não acho não. Eu sou uma pessoa bem humilde, bem tranquila eu não acho que é necessário ter status para ter prestígio. Prestígio você tem se

“você fizer um serviço bem feito, uma coisa bem feita, todo mundo vai te reconhecer mais cedo ou mais tarde. Status talvez não seja necessidade para isto não. Eu acho que não. G12

Como visto, apenas G18 afirmou acreditar que status é sinal de prestígio. Neste caso, a resposta confirmou o resultado da correlação. Já G12 e G21 discordaram da afirmação, talvez pelo próprio entendimento da definição de status e prestígio que lhes foi apresentada no ato da pergunta.

Portanto, com base na pesquisa qualitativa, não se pode constatar a existência de relação entre os construtos, visto que apenas uma resposta fortaleceu o resultado da pesquisa quantitativa. O fenômeno da “relação entre *valores relativos ao trabalho* e *maquiavelismo*” não pôde ser constatado por meio da percepção dos entrevistados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo final estrutura-se da seguinte forma: no primeiro momento, apresentam-se as constatações acerca dos *valores relativos ao trabalho*, bem como as comprovações advindas do estudo sobre *maquiavelismo* e o que foi observado com referência à relação entre os construtos; em seguida, expõem-se as limitações do estudo; e, finalmente oferecem-se sugestões para estudos futuros acerca dos temas.

O principal propósito deste estudo consistiu em verificar e analisar o nível de relacionamento entre *valores relativos ao trabalho* e *maquiavelismo*, tendo em vista as atividades dos gestores que atuam em uma empresa do setor varejista de Minas Gerais. Para tanto, os seguintes objetivos foram propostos: Identificar os valores relativos ao trabalho que norteiam a atuação destes gestores, com base no seu perfil sociodemográfico; Avaliar o nível de maquiavelismo destes profissionais, comparando-os com os dados sociodemográficos; e Verificar a existência relação entre estes dois construtos.

No que diz respeito a *valores relativos ao trabalho*, explorando o conceito apresentado por Porto e Tamayo (2003, p.146) o qual se entende por “princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis”, percebeu-se que em um contexto marcado pela instabilidade, competição acirrada, excesso de exigências, demandas diversificadas e necessidade de respostas rápidas, os gestores creem e desejam a estabilidade, seja para desempenharem melhor suas funções, seja para promoverem a manutenção da sobrevivência financeira deles e de seus familiares, seja para elaboração de planos para o futuro.

Para os gestores pesquisados, em ordem de importância, *estabilidade* e *realização no trabalho* foram os principais fatores valorizados por eles, manifestado pelo prazer em estar na posição atualmente ocupada, o que demonstra que estes princípios são “hierarquicamente organizados”.

Os valores norteadores da atuação dos gestores, “guiam suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho”. Neste sentido, ficou claro que a *estabilidade* e a *realização no trabalho* permitem que os gestores desempenhem suas funções com tranquilidade, atingindo, assim, os objetivos organizacionais. Eles percebem e reconhecem que o ambiente de trabalho no qual estão inseridos permite que eles, juntos com a organização compartilhem do mesmo valor. Tudo isso influenciou a escolha do trabalho deles, por permanecerem atuando no ramo de peças e serviços automobilísticos. A situação sociodemográfica dos gestores não interfere na definição da hierarquia de valores. Essa constatação advém da pequena divergência verificada no quesito faixa etária, se comparado ao fator *realização no trabalho*. Isso quer dizer que, independente de sexo, idade, escolaridade, estado civil e tempo de empresa, *estabilidade* é o valor que norteia a atuação dos gestores pesquisados.

No que se refere ao *maquiavelismo*, constatou-se baixo nível para todos os fatores, provavelmente por se tratar de empresa familiar, a qual, além da estabilidade, valoriza comportamentos e atitudes positivas dos seus empregados, conforme externalizado nas entrevistas. Decerto, o próprio tempo médio de trabalho na empresa apurado pela pesquisa comprova tal afirmação. De fato, os gestores manifestaram-se com relação a situações corriqueiras ocorridas no trabalho, como apropriação de idéias alheias e outros acontecimentos que levam a uma tendência para o fator *descrença com os outros*, o que provavelmente pode decorrer do próprio ambiente competitivo narrado por eles.

No geral, a pesquisa quantitativa indicou baixo nível de maquiavelismo para os gestores pesquisados. Considerando-se o contexto no qual os gestores estão inseridos, o qual se caracteriza por grande concorrência, muitas exigências e sobrecarga, pode-se afirmar que as tendências de comportamentos orientados para o maquiavelismo se justificam, não representando discordância significativa entre as pesquisas quantitativa e qualitativa. Sobre este aspecto, ressalta-se que os gestores selecionados foram os que apresentaram respostas discrepantes na pesquisa quantitativa.

Quanto à influência da situação sociodemográfica, em suma, no que tange aos itens faixa etária, estado civil e tempo de trabalho na empresa Alfa, não foram observadas discrepâncias nas respostas. Isso significa que para esta amostra a idade, o fato de ser casado ou não e o tempo em que atua na empresa não são preditores de comportamento orientado para o maquiavelismo. Houve divergência nas pesquisa quantitativa e na qualitativa nos itens gênero e nível de escolaridade *versus* descrença com os outros, e escolaridade *versus* amoralidade. Todavia os argumentos da pesquisa qualitativa melhor se adequam à realidade dos gestores, devendo, portanto, ser considerados como interpretação real do cotidiano deles, por isso, interpretações válidas que se sobrepõem à pesquisa quantitativa.

Por fim, no que diz respeito à relação entre os construtos *valores relativos ao trabalho* e *maquiavelismo*, a pesquisa quantitativa, por meio da técnica de correlação, confirmou que existe relação entre os fatores *prestígio* (VRT) e *desejo de controle* (maquiavelismo). Uma análise da significância de cada fator - sendo o primeiro relacionado à busca do exercício da influência sobre as outras pessoas e do sucesso no trabalho e o segundo ao desejo de dominar os outros e os acontecimentos, isto é, a aspiração de exercitar o domínio sobre as outras pessoas com o intuito de minimizar o poder delas - indica haver sentido na correlação. Já para os fatores *prestígio* (VRT) *versus* *desejo de status* (maquiavelismo), dos quais o segundo é ligado à necessidade do alcance de objetivos externos e materiais, tudo leva a crer, da mesma forma, que há sentido na correlação entre estas variáveis quando se trata de análise de ambiente organizacional. Todavia, a pesquisa qualitativa não foi suficiente para comprovar essa relação. Cabe salientar que a pesquisa qualitativa partiu de relatos, experiências e impressões que se referem ao cotidiano profissional dos gestores e que ao considerar-se que o valor *prestígio* foi o menos importante na hierarquia de valores presentes na empresa Alfa e que o nível de maquiavelismo apresentou-se baixo, esperava-se não comprovar essa relação.

Os estudos sobre valores relativos ao trabalho, segundo Porto e Tamayo (2008), já foram relacionados a vários aspectos organizacionais, tais como: estresse, comprometimento, satisfação no trabalho e desempenho. Dessa forma, este estudo contribuiu para ampliar o campo de estudos sobre esta temática, ao buscar

relacioná-la ao construto maquiavelismo, ainda pouco estudado no Brasil, motivo pelo qual se espera ter contribuído para a evolução das pesquisas nacionais sobre o assunto, principalmente por acreditar se ter inovado na introdução da abordagem qualitativa para o estudo do tema.

Considera-se como limitação a este estudo a especificidade da população pesquisada, podendo estes resultados ser generalizados apenas para os sujeitos pesquisados. Acrescente-se a isso o fato de haver poucos estudos no Brasil que utilizaram a Escala de Personalidade Maquiavélica (MPS), não sendo possível a realização de comparações deste estudo com outras pesquisas.

Diante dessas limitações, e com o intuito de diagnosticar a presença do maquiavelismo nas organizações nacionais, sugerem-se a realização de novas pesquisas sobre a matéria aplicada em outras organizações, a busca da relação do construto com outros temas presentes nos estudos organizacionais e a validação das escala MPS para o contexto nacional. Sugere-se, ainda, a realização de pesquisas qualitativas que permitam conhecer as variáveis que influenciam o cotidiano das organizações e, por consequência, o aprofundamento dos estudos acerca do tema.

Por tudo isso, julga-se bastante válida e adequada a realização deste estudo, que conferiu maior conhecimento para o estudo tanto dos valores quanto do maquiavelismo nas organizações brasileiras.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fillipe Jorge Ribeiro de; SOBRAL, Filipe João Bera de Azevedo. O sistema de Valores Humanos de Administradores Brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v.10, n.3, p.101-126, mai/jun. 2009.

AMES, José Luiz. Maquiavel e a educação: a formação do bom cidadão. **Trans/Form/Ação**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 137-152, 2008.

ANTUNES, Ricardo, ALVES, Giovanni. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 25, n. 87, p.335-351, maio/ago. 2004.

AZIZ, Abdul. Relationship between Machiavellianism and absence rate: an empirical study. **International Journal of Management**, v. 21, n. 4, dez. 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, Amon Narciso; ANDRADE, Carolina Riente; GUIMARÃES, Ludmila de Vasconcelos Machado. O lugar do trabalho na Psique dos indivíduos: luto, melancolia e auto-aniquilamento do Ego. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

BILSKY, Wolfgang; JEHN, Karen A. Cultura organizacional e valores individuais: evidências de uma estrutura comum. *In*: TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. **Valores humanos & gestão**: novas perspectivas. São Paulo: Editora Senac, 2008.

CAMPOS, Bruno Amorim; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. Valores Relativos ao Trabalho: um estudo em empresas juniores. *In*: Encontro Nacional de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho da ANPAD – EnGPR –, 1, 2007, Natal. **Anais...** Natal, 2007.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **O poder nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. Coleção Debates em Administração.

CORZINE, Janice Baker; BUNTZMAN, Gabriel F. Machiavellianism in U.S bankers. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 7, n. 1. p.72-81, 1999.  
COSTA, Rogério da. Sociedade de controle. **São Paulo em perspectiva**, v.18, n.1, p.161-167, 2004.

DAHLING, J.; WHITAKER, B.; Levy, P.. The development and validation of a new machiavellianism Scale. **Journal of management**, v. 35, p. 219-257, 2009.

DELEUZE, Gilles. **Conversações**: 1972-1990. Rio de Janeiro: Editora 34, 1992. p. 219-226.

DIAS, Devanir Vieira. **Valores Organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional**: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro. 2005. 370 f. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

DUARTE, Tereza. **A possibilidade de investigação a 3**: reflexões sobre a triangulação (metodológica). Lisboa: Centro de Investigação e estudos de sociologia -CIES e-Working Paper nº 60/2009.

ESTEVES, Mônica Lopes Martins; GARCIA, Fernando Coutinho. **Valores individuais e valores relativos ao trabalho**: estudo dos norteadores das ações dos profissionais de Recursos Humanos. *In*: SEMEAD, 12, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2009. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/134.pdf>>. Acesso em: 15 mai 2011

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009. Coleção Pesquisa Qualitativa, coordenada por Uwe Flick.

FREITAS, Maria Ester de. **A metáfora da guerra e a violência no mundo do trabalho**. 1999. Disponível em: <<http://www.fef.unicamp.br/espec/hotsite/gqve/Artigo%20A%20MET%20C1FORA%20DA%20GUERRA%20E%20A%20VIOL%20CANCIA%20NO%20MUNDO%20DO%20TRABALHO.pdf>>. Acesso em: 26 junho 2010

GABLE, Myron; DANGELLO, Frank. Locus of control, Machiavellianism, and managerial job performance. **Journal of Psychology**, v. 128, n. 5, p. 599-608, Sept. 1994.

GAULEJAC, Vincent. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social.** São Paulo: Idéias & Letras, 2007.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 35, n.2, p. 57-63, 1995.

GOSENDI, Eliana Elisabete Moreira; TORRES, Cláudio Vaz. Valores organizacionais e estilos de gerenciamento: a realidade das pequenas organizações. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD*, 29, 2005. Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

GRAD, Hector. A Influência da experiência ocupacional: escala de valores e significado do trabalho em quatro grupos ocupacionais. *In: TEIXEIRA, M. L. M. Valores Humanos & Gestão: novas perspectivas.* São Paulo: Editora Senac, p. 47-80, 2008.

GRISCI, Carmem L. I. Trabalho Imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n.1, art.4, jan./jun. 2008.

GROHMANN, Márcia Zampieri; BATTISTELLA, Luciana Flores; COSTA, Vânia Medianeira Flores. A escala de personalidade machiavélica – MPS: validação para o contexto nacional. 2010 a. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD*, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. Disponível em: <[www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br)>. Acesso em: 10 jan. 2011.

GROHMANN, Márcia Zampieri; BATTISTELLA, Luciana Flores; COSTA, Vânia Medianeira Flores. Machiavelismo Revisitado: Estudo em uma organização Hospitalar. 2010 b. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD – EnEO 2010*, 6, 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010. CD-ROM.

GUARDANI, Fátima. Valores organizacionais do ponto de vista de clientes. *In: TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes (org). Valores Humanos e Gestão: novas perspectivas.* São Paulo: Editora Senac 2008, P.319 -335.

HOCH, Rosiméri Elaine; ANDRADE, Thaís; FOSSÁ, Maria Ivete. Valores Relativos ao Trabalho e Gênero: a Visão dos Gerentes de uma Organização Bancária. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD*, 33, 2009. São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. Disponível em: <[www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br)>. Acesso em: 08 jul. 2010

JACOMETTI, Márcio; SILVA, Clóvis L. Machado da. A influência de valores, crenças e Interesses na definição de objetivos organizacionais: estudo de caso. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD*, 27., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2003. Disponível em: <[www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br)>. Acesso em: 08 jul. 2011.

KARKOULIAN, Silva; SAMHAT, Amne; MESSARA, Leila. The relationship between Machiavellianism and career development. **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, Jan., 2010.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LUSTOSA, Ana Valéria Marques Forte; ROAZZI, Antônio; CAMINO, Cleonice. Maquiavelismo: um construto psicológico. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v.4, n. 1, p. 48-62, 2004.

MAIA, Lúcia de Fátima Rocha Bezerra; OLIVEIRA, Joana D'arc de; XIMENES, Verônica Moraes. Valores e comportamento de cidadania organizacional: um estudo no contexto de um hospital universitário. *In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – EnGPR*, 1., 2007, Natal. **Anais...** Natal: ANPAD, 2007. CD-ROM.

MAQUIAVEL, N. **O príncipe e escritos políticos**. Trad. Lívio Xavier. São Paulo: Folha de São Paulo, 2010.

MAY, Tim. **Pesquisa Social questões, métodos e processos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização: edição executiva**. Trad. Geni G. Goldschimith. 2. ed. 5. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTO, Juliana Barreiros *et al.* Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Valores Relativos ao Trabalho. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD*, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: <[www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br)>. Acesso em: 29 jun. 2010.

PORTO, Juliana Barreiros, TAMAYO, Álvaro. Escala de valores relativos ao trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 145-152, mai/ago. 2003.

PORTO, Juliana Barreiros, TAMAYO, Álvaro. Estrutura dos Valores Pessoais: a Relação entre Valores Gerais e Laborais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23, n. 1, jan./mar., 2007.

PORTO, Juliana Barreiros, TAMAYO, Álvaro. Valores do trabalho. *In*: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.), Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 295-307.

PRADO, Jesús Felipe Uribe *et al.* Los cinco grandes y maquiavelismo em trabajadores mexicanos: um estudo de personalidade y manipulacion. *In*: **Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones**, v.24, n.1, p. 61-79, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8.ed. Rio de Janeiro, LTC, 1998. 498 p.

ROCHA, Maurício. Paradoxo da formação: servidão voluntária e liberação. *In*: **Revista Brasileira de Educação**. N. 27, Set /Out /Nov /Dez, 2004.

SANTOS FILHO, Nelson Gomes dos. O poder nas Organizações: vertentes de análise. **CienteFico**, Salvador, ano 2, v.1, ago./dez. 2002.

SERAPIONI, Mauro. Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a interação. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 5, n.1, p. 187-192, 2000.

SILVA, Carliene Freitas da. **O poder nas organizações**: um estudo preliminar a partir da percepção dos trabalhadores. 2007. 265f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Aplicada) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 2007.

SILVA, Margareth Ribeiro Machado Santos; MENDONÇA, Helenides; ZANINI, Daniela Sacramento. Diferenças de gênero e valores relativos ao trabalho. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, v. 20, n. 45, abr. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 23 ago. 2010.

SOBRAL, Filipe. Determinantes Individuais da Conduta Ética em Negociação: Valores, Ideologia Ética e Desenvolvimento Moral. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 29., 2005. Brasília-DF. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

TAMAYO, Álvaro *et al.* **Cultura e Saúde nas organizações.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

TAMAYO, Álvaro. Contribuições ao Estudo dos Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 23, n.º especial, p. 17-24, 2007a.

TAMAYO, Álvaro. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 23, n.º especial, p. 7-15, 2007b.

TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros. **Valores e Comportamento nas Organizações.** Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

TAMAYO, Álvaro; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres da. Inventário de valores organizacionais. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal, v. 5, n. 2, dez. 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2000000200002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2000000200002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 01 jun. 2011.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração (USP)**, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.  
TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. **Valores Humanos & Gestão: novas perspectivas.** São Paulo: Ed. Senac, 2008.

TONELLI, Maria José; ALCADIPANI, Rafael. Organizações pós-modernas: uma discussão sobre as novas competências requeridas aos gestores e a maquiagem do *self*. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – ENEO, 1., 2000, Curitiba. Anais...* Curitiba: ANPAD, 2000. Disponível em: <[www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br)>. Acesso em: 24 mar. 2011.

TOPOL, Martin T.; GABLE, Myron. Machiavellianism and the discount store executive. **International Review of Retail, Distribution & Consumer Research**, v. 1, n. 1, p. 71-85, Oct. 1990.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

**APÊNDICES**

<b>APÊNDICE A – Apresentação e coleta de dados sociodemográficos</b>	
.....	<b>126</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista</b>	<b>127</b>

## APÊNDICE A – Apresentação e coleta de dados sociodemográficos



FACULDADE NOVOS HORIZONTES  
Mestrado Acadêmico em Administração

Caro Dirigente,

Você está convidado a participar de pesquisa para fins de conclusão de curso de Mestrado em Administração da Faculdade Novos Horizontes. Esta pesquisa será feita com os dirigentes da Pneusola.

Sua colaboração é de suma importância, para tanto, você deverá informar alguns dados sócio-demográficos e responder às duas escalas enviadas em anexo.

**Não se preocupe, o sigilo da pesquisa será mantido**, trata-se de pesquisa para fins acadêmicos, e os dados não serão divulgados, motivos pelos quais tenho autorização prévia da direção da empresa para realizar a pesquisa.

As escalas são de fácil compreensão e o tempo médio para resposta de cada uma é de 10 minutos.

Em caso de dúvida no preenchimento, escreva para [luciana.alima@mestrado.unihorizontes.br](mailto:luciana.alima@mestrado.unihorizontes.br) ou entre em contato pelo telefone 9942-2704.

Muito Obrigada pela sua colaboração.

Luciana de Sousa Lima

### DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino

Estado Civil: \_\_\_\_\_ Tem filhos? ( ) sim Quantos? \_\_\_\_\_ ( ) Não

Tempo de trabalho na empresa: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Escolaridade	
Nível médio completo	
Nível Superior incompleto	
Nível superior completo	
Pós-Graduação incompleta	
Pós-Graduação Completa	
Mestrado	
Doutorado	

Loja em que trabalha:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

(cite o nome ou referência ex: Via Shopping ou Abílio Machado etc.)

## APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista

### Parte 1 – Valores Relativos ao Trabalho

- 1) O que é o trabalho de gestor para você?
- 2) O que te levou a escolher este trabalho?
- 3) Qual o motivo pelo qual você trabalha? Cite o motivos pelos quais você trabalha.
- 4) O que você espera alcançar com o seu trabalho?
- 5) O que é mais importante para você com relação ao seu trabalho? A realização, as relações sociais, o prestígio ou a estabilidade?
- 6) Você acha que a estabilidade é importante no trabalho? Por que?

### Parte 2- Maquiavelismo

- 7) Você acredita que medo e ameaça são coisas necessárias para motivar as pessoas a fazerem o que você quer?
- 8) Você gosta de ter controle sobre outras pessoas?
- 9) Você acredita que quanto mais controle você tem se sua equipe, mais prestígio você tem?
- 10) Você acredita que status é sinal de prestígio?
- 11) Dependendo da situação, é alguma problema para você ter que desempenhar um papel para conseguir que as pessoas façam o que você quer?
- 12) Você acredita que a maioria das pessoas pensam mais no bem comum do que o sucesso pessoal?
- 13) Você gosta de dividir suas idéias e planos com os outros?
- 14) Você acredita que as pessoas sempre procuram meios para tirar vantagem das situações?
- 15) Você acredita que se mostrar qualquer fraqueza no trabalho os outros tirarão vantagem disso?
- 16) Você concorda com a expressão: “trapaceiros nunca vencem”?
- 17) Você violaria seus padrões morais para progredir profissionalmente?

**ANEXOS**

<b>ANEXO A – Escala de valores relativos ao trabalho – EVT .....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXO B – Escala de Personalidade Maquiavélica – MPS .....</b>	<b>130</b>

## Anexo C – Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT

ESCALA DE VALORES RELATIVOS AO TRABALHO					
Neste questionário você deve perguntar a si próprio: "Quais são os motivos que me levam a trabalhar?", mesmo que, atualmente, você não esteja trabalhando. Esses motivos constituem os valores do trabalho.					
A seguir, há uma lista de valores do trabalho. Pedimos sua colaboração para avaliar quão importante cada valor é para você como princípio orientador em sua vida no trabalho, <b>marcando com um X, na célula correspondente ao número que melhor indique a sua opinião</b> . Use a escala de avaliação abaixo:					
1	2	3	4	5	
<b>Nada importante</b>	<b>Pouco importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito importante</b>	<b>Extremamente importante</b>	
Quanto maior o número (1, 2, 3, 4, 5), mais importante é o valor como um princípio orientador em sua vida no trabalho. Tente diferenciar, tanto quanto possível, os valores entre si, usando para isso todos os números. Evidentemente, você poderá repetir os números em suas respostas/avaliações					
<b>É IMPORTANTE PARA MIM:</b>			Escala de avaliação		
1 - Estabilidade financeira	1	2	3	4	5
2- Ser independente financeiramente	1	2	3	4	5
3- Combater injustiças sociais	1	2	3	4	5
4- Realização Profissional	1	2	3	4	5
5- Realizar um trabalho significativo para mim	1	2	3	4	5
6- Competitividade	1	2	3	4	5
7- Trabalho intelectualmente estimulante	1	2	3	4	5
8- Autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho	1	2	3	4	5
9- Poder me sustentar	1	2	3	4	5
10- Ter prazer no que faço	1	2	3	4	5
11- Conhecer pessoas	1	2	3	4	5
12- Satisfação pessoal	1	2	3	4	5
13- Trabalho interessante	1	2	3	4	5
14- Crescimento intelectual	1	2	3	4	5
15 - Seguir a profissão da família	1	2	3	4	5
16- Gostar do que faço	1	2	3	4	5
17 - Status no trabalho	1	2	3	4	5
18- Ganhar dinheiro	1	2	3	4	5
19- Ser útil para a sociedade	1	2	3	4	5
20- Auxiliar os colegas de trabalho	1	2	3	4	5
21- Preservar minha saúde	1	2	3	4	5
22- Ter prestígio	1	2	3	4	5
23- Bom relacionamento com os colegas de trabalho	1	2	3	4	5
24- Identificar-me com o trabalho	1	2	3	4	5
25- Supervisionar outras pessoas	1	2	3	4	5
26- Amizade com colegas de trabalho	1	2	3	4	5
27- Competir com colegas de trabalho para alcançar minhas metas profissionais	1	2	3	4	5
28- Ter compromisso social	1	2	3	4	5
29- Colaborar para o desenvolvimento da sociedade	1	2	3	4	5
30- Realização pessoal	1	2	3	4	5
31- Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho	1	2	3	4	5
32- Mudar o mundo	1	2	3	4	5
33- Ter fama	1	2	3	4	5
34- Ter notoriedade	1	2	3	4	5
35- Estabilidade no trabalho	1	2	3	4	5
36- Ajudar os outros	1	2	3	4	5
37- Suprir necessidades materiais	1	2	3	4	5
38- Enfrentar desafios	1	2	3	4	5
39- Ser feliz com o trabalho que realizo	1	2	3	4	5
40- Trabalho variado	1	2	3	4	5
41- Aprimorar os conhecimentos da minha profissão	1	2	3	4	5
42- Obter posição de destaque	1	2	3	4	5
43- Ter melhores condições de vida	1	2	3	4	5
44- Trabalho que requer originalidade e criatividade	1	2	3	4	5
45- Colaborar com os colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo	1	2	3	4	5

## ANEXO D – Escala de Personalidade Maquiavélica - MPS

ESCALA DE PERSONALIDADE MAQUIAVÉLICA - MPS								
<p>As sentenças a seguir visam identificar os elementos constituintes do maquiavelismo. Estas afirmações procuram saber a sua opinião sobre assuntos relacionados à sua atividade profissional e ao local onde você trabalha. Procure responder de forma espontânea e de acordo com sua consciência.</p>								
<p>Assinale com um "X" no espaço correspondente a cada afirmação, considerando o grau de concordância com a mesma, de acordo com a escala que varia de 1 a 5, sendo que 1 significa "discordo totalmente" e 5 representa "concordo totalmente". Marque com um X, no espaço correspondente ao número que melhor indique a sua opinião. Evidentemente, você poderá repetir os números em suas respostas/avaliações</p>								
1	2	3	4	5				
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE				
ITEM	AFIRMAÇÕES			ESCALA				
1	Eu acho que medo e ameaças são coisas necessárias para motivar as pessoas a fazerem o que eu quero			1	2	3	4	5
2	Eu gosto de dar ordens em situações interpessoais							
3	Falar para as pessoas o que elas gostam de ouvir é uma boa maneira de controlá-las							
4	Eu gosto de ter controle sobre outras pessoas							
5	Se a situação pedir, eu não me importo em desempenhar um papel para conseguir que as pessoas façam o que eu quero							
6	Outras pessoas tem grande influencia sobre o que acontece comigo							
7	O sucesso geralmente depende de agradar a outras pessoas							
8	As ações de outras pessoas constantemente influenciam minhas chances de sucesso							
9	Eu controlo o curso dos eventos em minha vida (l)							
10	Eu gosto de ter habilidade para controlar a situação							
11	Eu determino o que acontece em minha vida (l)							
12	Status é um bom sinal de sucesso na vida							
13	Acumular bens é um importante objetivo para mim							
14	Eu acredito que a maioria das pessoas está fora do seu próprio sucesso							
15	A maioria das pessoas acredita mais no bem comum do que no sucesso pessoal (l)							
16	Uma grande conquista pessoal justifica qualquer coisa que eu tenha que fazer para obtê-la							
17	Eu quero ser rico e poderoso algum dia							
18	O desenvolvimento das pessoas é um objetivo importante para mim (l)							
19	A maioria das pessoas que vive dentro da moral tem consciência limpa (l)							
20	Ser uma boa pessoa é mais importante para mim do que ter dinheiro(l)							
21	Eu não estou emocionalmente conectado com as pessoas com quem tenho que trabalhar							
22	Eu consigo administrar a forma como os outros me vêem							
23	Eu prefiro trabalhar sozinho do que precisar do desempenho dos outros							
24	As pessoas só são motivadas por objetivos pessoais							
25	Eu considero que a maioria das pessoas são confiáveis (l)							
26	Quando eu tenho uma idéia promissora, eu a mantenho comigo para evitar que os outros a roubem							
27	Eu gosto de dividir meus planos e idéias com outras pessoas (l)							
28	Eu não me comprometo com o grupo, pois não confio nos outros							
29	Membros de equipe puxam o tapete uns dos outros para conseguir destaque							
30	Se eu mostrar qualquer fraqueza no trabalho, os outros tirarão vantagem disso							
31	As pessoas estão sempre procurando formas de tirar vantagem das situações							
32	Sempre deixo as pessoas saberem minhas verdadeiras intenções antes de agir (l)							
33	Eu sei como me apresentar para ser visto como quero ser visto							
34	Eu acredito que mentir é necessário para ter vantagem competitiva							
35	Eu sei ser charmoso quando preciso ser							
36	Sou talentoso em flertar com pessoas poderosas							
37	A única boa razão para falar com os outros é conseguir informações que eu possa usar para me beneficiar							
38	Eu realmente só presto atenção o que as pessoas dizem para descobrir se elas sabem algo que pode me atingir							
39	Não há desculpas para enganar as outras pessoas (l)							
40	Eu estou disposto a ser não ético se isso me ajudar a ter sucesso							
41	Eu estou disposto a sabotar os esforços dos outros se isso estiver prejudicando meus objetivos							
42	Eu poderia trapacear se houvesse pouca chance de ser pego							
43	Eu não violaria meus padrões morais para progredir profissionalmente (l)							
44	Eu concordo com os que dizem "trapaceiros nunca vencem" (l)							
45	É fácil tirar vantagem de pessoas que sempre agem pela regra.							