

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós Graduação em Administração Mestrado

PODER NAS ORGANIZAÇÕES:

**um estudo do maquiavelismo dos ocupantes de cargo de direção
em uma IES pública**

Reginaldo Braga de Sousa

Belo Horizonte

2011

Reginaldo Braga de Sousa

PODER NAS ORGANIZAÇÕES:

um estudo do maquiavelismo dos ocupantes de cargo de direção em
uma IES pública

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: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Linha de pesquisa: Relações de poder e Dinâmica das organizações.

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte

2011

Aos meus mestres, pelo empenho, dedicação, esforço e compromisso
em ensinar a aprender, apreender e depreender.

AGRADECIMENTOS

A meu orientador, Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia por ter me sugerido estudar um tema tão instigante e desafiador, por ter sido meu parceiro e amigo em todos os momentos, pela generosidade com que compartilhou comigo seus conhecimentos, pela liberdade que me concedeu na busca dos caminhos e pelas críticas que fez ao meu trabalho, levando-me ao aprofundamento dos estudos.

Aos professores Dr. Luiz Carlos Honório e Dr. Sidney Lino de Oliveira, por terem aceitado o convite para participar da minha banca de qualificação e pelas valiosas contribuições e sugestões para a conclusão deste trabalho.

Aos meus pais, pelo incentivo de prosseguir na jornada, fossem quais fossem os obstáculos, e pela admiração que possuem por mim de querer sempre estar buscando mais conhecimento.

A Direção da IES Omega e a todos os seus servidores que contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos colegas de curso, com os quais dividi as angústias ao longo de dois anos de curso, especialmente àqueles com os quais convivi mais de perto dividi boa parte dos trabalhos acadêmicos: Cezar, Margaret, Nélio e Mário.

A todos os meus amigos que me possibilitaram momentos de descontração pela companhia e apoio contínuo para finalização deste trabalho (principalmente o Marcelo).

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para o sucesso desta etapa, com carinho e gratidão.

Todos podem ver as táticas de minhas conquistas,
mas ninguém consegue discernir a estratégia que gerou as vitórias.

Sun Tzu

RESUMO

Este estudo teve por objetivo avaliar o índice de maquiavelismo dos servidores ocupantes de cargo de direção de uma IES pública. Maquiavelismo aqui conceituado como a propensão de alguém desconfiar dos outros, de empenhar-se na manipulação amoral, de buscar o controle sobre os outros, e de alcançar status para si próprio (DAHLING, WHITAKER E LEVY, 2009). Para fins deste estudo, realizou-se uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa, nos moldes de um estudo de caso. Utilizou-se de questionário estruturado para o levantamento de dados, o qual foi aplicado a 81 respondentes. O instrumento utilizado na coleta de dados foi a escala validada por Dahling, Witaker e levy (2009), à qual se acrescentou um conjunto de questões de caráter sócio-demográficas. Foram utilizados no tratamento de dados testes não paramétricos de Friedman, Mann-Whitney e Kruskal-Wallis além do programa estatístico PASW, versão 18. As principais conclusões concentram-se no alto índice de maquiavelismo encontrado no construto “desejo de controle”, principalmente no item “Eu gosto de ter habilidade para controlar a situação”; no construto “status”, no item “A maioria das pessoas acredita mais no bem comum do que no sucesso pessoal”. No construto “manipulação amoral”, o item “Eu sei como me apresentar para ser visto como eu quero ser visto”, revelou-se uma situação de concordância elevada o que sugere elevada tendência ao maquiavelismo. Em face da limitação do estudo, propõem-se a realização de pesquisas sobre o tema voltadas para a aplicação em outros ambientes organizacionais diferentes e para a inserção de pesquisa de caráter qualitativo.

Palavras-chave: Maquiavelismo. Desejo de status. Desejo de controle. Manipulação amoral. Desconfiança dos outros.

ABSTRACT

This study is aimed at assessing the degree of Machiavellianism on employees on leadership positions in a public teaching institution. The concept of Machiavellianism is defined as the propensity to distrust of others, engage in amoral manipulation, seek control over others, and seek status for oneself (Dahling, Whitaker e Levy, 2009). A descriptive, quantitative research of case study type was performed. A structured questionnaire for data collection was applied to 81 employees on management positions. This data collection resource was based on research and scale validated by Dahling, Witaker and Levy (2009) to which a set of social-demographic questions was added. Non parametric tests such as Friedman, Mann-Whitney and Kruskal-Wallis as well as the statics software PASW, version18, were used to treat research data. Main outcomes were the high level of Machiavellianism found in the desire control construct specially in the category "I like having the ability to control the situation"; in the status construct specifically in the indicator "Most people believe more in the common good than on personal success". In the manipulation amoralamorality construct, the indicator "I know how to present myself to be seen as I want to be seen" presented homogeneous characteristics which indicates high tendency to Machiavellianism. Due to limitations of the study, future research is necessary as by applying this study in private teaching institutions as well as carrying out qualitative research.

Keywords: Machiavellianism. Desire for status. Desire for control. Amoral manipulation. Distrust of others.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Maquiavelismo e seus construtos	33
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição da amostra, segundo o sexo	43
Gráfico 2 – Distribuição da amostra, segundo a faixa etária	43
Gráfico 3 – Distribuição da amostra, segundo o cargo.....	44
Gráfico 4 – Distribuição da amostra, segundo a função.....	45
Gráfico 5 – Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho.....	45
Gráfico 6 – Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade.....	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo entre as metáforas do poder usadas por Hobbes e Maquiavel.....	21
Quadro 2 - Maquiavelismo e critérios organizacionais.....	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização da amostra total, segundo os fatores do nível de maquiavelismo.	48
Tabela 2 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de nível de maquiavelismo na amostra total.	49
Tabela 3 - Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de desejo de controle.	50
Tabela 4 - Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de desejo de status.	51
Tabela 5 - Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de desconfiança dos outros.	52
Tabela 6 - Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de amoralidade	53
Tabela 7 - Avaliação dos escores referentes aos construtos do nível de maquiavelismo por sexo.	54
Tabela 8 - Níveis médio dos fatores do nível de maquiavelismo entre as duas categorias da faixa etária.	55
Tabela 9 - Níveis médio dos fatores do nível de maquiavelismo entre as duas categorias do cargo.	56
Tabela 10 - Níveis médio dos fatores do nível de maquiavelismo entre as três categorias da escolaridade.....	57
Tabela 11 - Níveis médio dos fatores do nível de maquiavelismo entre as três categorias de tempo de trabalho na instituição	58
Tabela 12 - Níveis médio dos fatores do nível de maquiavelismo entre as duas categorias da função.	59
Tabela 13: Associação entre os construtos de maquiavelismo	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivo geral	17
1.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 Justificativa.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Poder	19
2.2 Relações de poder em Maquiavel	22
2.3 Escala de Mensuração maquiavélica	32
2.3.1 Escala de mensuração do maquiavelismo – MACH IV.....	32
2.3.2 Escala de mensuração do maquiavelismo – MPS.....	33
3 CONTEXTUALIZAÇÃO	35
3.1 IES Ômega.....	35
4 METODOLOGIA	37
4.1 População e amostra	37
4.2 Coleta de dados.....	39
4.3 Tratamento de dados	40
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	42
5.1 Caracterização da amostra.....	42
5.2 Análise descritiva.....	47
5.3 Análise bivariada.....	54
5.3.1. Correlação dos fatores de maquiavelismo	60

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
REFERÊNCIAS.....	67
APÊNDICES.....	73

1 INTRODUÇÃO

O desejo de conquistar é coisa verdadeiramente natural e ordinária, e os homens que podem fazê-lo serão sempre louvados, e não censurados. Mas se não podem e querem fazê-lo de qualquer modo, é aí que estão em erro e são merecedores de censura [MAQUIAVEL, 2010, p. 15].

Na perspectiva das organizações, empresas, agências governamentais e instituições sem fins lucrativos, a luta pelo poder é constante. Nesse sentido projeta-se o poder como um dos aspectos de grande relevância, conduzindo a ação das pessoas e a dinâmica das organizações. Com base nestas premissas, aponta o ambiente das organizações como um fervilhar de inter-relacionamentos e de movimentos dinâmicos, em que indivíduos e grupos buscam, incessantemente, realizar seus interesses e, ao mesmo tempo, os interesses da organização em que trabalham, tarefa, algumas vezes, árdua e difícil, que exige extrema competência, energia e determinação.

Segundo Chalita (2005) ao tratar da questão do poder, inúmeras são as possibilidades de abordagem. A partir de pólos opostos, pode-se examiná-la do ponto de vista dos dominados, como faz La Boétie, ou a partir do lugar de quem detém o poder, como faz Maquiavel.

Para Thiry-Cherques (1993), os estudos sobre o poder nas organizações costumam estar centrados no psicologismo dos estilos gerenciais ou recair na análise dos sistemas de decisão. Nesse sentido, Thiry-Cherques (2004) afirma que o poder é muito mais que isso; é a capacidade de alcançar os próprios fins independentemente da vontade dos outros, reforçando que quem detém o poder, controla-o e sabe utilizar um volume maior de conhecimentos domina recursos essenciais, como a informação, e detém meios de prejudicar ou ajudar os outros.

Na concepção de Maquiavel (2010), o importante não são as maneiras de conquistar o poder e sim as qualidades, as mais diversas e imprescindíveis, para assegurar a

manutenção do poder. Para existir essa manutenção é necessário que aquele que o almeja seja um profundo conhecedor da realidade e da natureza humana.

Para Gable e Dangelo (1994), o maquiavelismo, como dimensão de personalidade tem sido usado para classificar as pessoas em termos de suas crenças de que comportamentos manipulativos (incluindo a inverdade) e persuasivos podem ser usados para conseguir objetivos pessoais. Os indivíduos que sustentam uma visão maquiavélica, portanto, exaltam as virtudes de utilizar o engano e a falsidade para atingir seus objetivos (Maquiavel, 2010). Embora não tenha defendido a mentira em seus dois famosos trabalhos, O Príncipe e Os Discursos, Maquiavel assumiu a necessidade dela num mundo imperfeito. A veracidade portanto, a ética de uma pessoa poderia ser sacrificada, se necessário, para atingir objetivos pessoais. Contudo, indivíduos maquiavélicos não devem ser vistos como mentirosos compulsivos ou sempre antiéticos. Antes, eles podem estar querendo sacrificar a ética para alcançar objetivos específicos. Os indivíduos maquiavélicos, em verdade, podem atingir seus fins pelos meios éticos, como pela formação de aliança, mas isso pode não ser sempre possível (GABLE e TOPOL, 1991).

Gable e Topol (1991) consideram que a interpretação destes livros culminou no termo “maquiavelismo” que é geralmente percebido de uma maneira negativa.

A partir da análise destes núcleos de pensamento evidencia-se a necessidade de procurar compreender e investigar o construto personalidade, para classificar os indivíduos em relação a suas crenças de que o comportamento manipulativo pode ser empregado para atingir objetivos, isto é, o maquiavelismo.

Dahling, Whitaker e Levy (2009) apresentam estudos em que o maquiavelismo tem importantes implicações nos estudos organizacionais, podendo ser utilizado como uma forma de obter melhor compreensão de aspectos ligados ao gerenciamento no que se refere aos aspectos:

- Confiança organizacional - estudos indicam que altos níveis de maquiavelismo geram menos confiança. Não existem estudos que respondam de que forma o maquiavelismo interfere nos comportamentos de confiança

em contextos organizacionais.

- Gerenciamento ético - no rastro dos maiores escândalos corporativos em organizações no mundo e de uma acirrada competição, há uma lacuna de estudos que tentem compreender até que ponto comportamentos maquiavélicos devem ser aceitos no ambiente organizacional. Ou, em outras palavras, até que ponto vale a pena sacrificar questões morais em prol de recompensas pessoais.
- Políticas organizacionais - Pfeffer (1981) e Mintzberg (1983) sugeriram que as organizações são entidades. Portanto, comportamentos políticos são contribuintes cruciais para o sucesso de um indivíduo nas organizações. Pessoas com alto nível de maquiavelismo são mais propensas a assumir atitudes políticas. Dessa forma, compreender como se encontram configuradas as variáveis do maquiavelismo e suas possíveis correlações nos ambientes organizacionais é um desafio.

Dahling, Whitaker e Levy (2009) apresentam o construto “maquiavelismo”, propondo que ele seja examinado mais rigorosamente nos estudos organizacionais, devido ao potencial que tem de dar informações e a suas conexões, em que se destacam as influências de comportamentos maquiavélicos para a confiança, as políticas, o poder e a ética nas organizações.

Segundo os três autores, pelo fato de o maquiavelismo ser um complexo conjunto de características, torna-se necessária, também a inclusão de dimensões do comportamento observável e também de crenças e motivações internas, ao qual se devem agregar elementos relacionados à manipulação amoral, desconfiança dos outros, desejo de *status* e ao desejo de controle.

Considerando o poder na concepção de Maquiavel este trabalho visa responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual é o nível de maquiavelismo presente nos ocupantes de cargo de direção em uma instituição de ensino superior pública?

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa proposto, este estudo pauta-se nos seguintes objetivos:

1.1 Objetivo geral

Avaliar o nível de maquiavelismo nos servidores ocupantes de cargo de direção de uma IES pública.

1.2 Objetivos específicos

- a) Descrever os fatores de personalidade maquiavélica, mediante a utilização da escala de mensuração MPS (Machiavellianism Personality Scale), na percepção dos servidores de uma IES pública ocupantes de cargo de direção;
- b) Identificar, comparar e analisar as correlações entre os dados demográficos e socioeconômicos de servidores ocupantes de cargo de direção e os resultados relativos aos fatores de personalidade maquiavélica, utilizando a escala de mensuração MPS (Machiavellianism Personality Scale) na IES.

1.2 Justificativa

As justificativas para execução da pesquisa proposta neste trabalho baseiam-se em dois argumentos:

Acadêmico-conceitual - diz respeito à ausência de estudos que tomem como base a escala de personalidade maquiavélica (MPS) no Brasil. Procura-se nesta pesquisa introduzir o construto “maquiavelismo” em pesquisas contemporâneas, com a aplicação da Machiavellian Personality Scale (MPS), desenvolvida e validada por Dahling, J.; Whitaker, B.; Levy, P. (2009).

Pragmático-Organizacional - refere-se à possibilidade de melhorias que o conhecimento gerado pode trazer para as políticas e as práticas de gestão de pessoas da IES pública.

Este trabalho está estruturado em seis seções, incluindo esta introdução, em que se apresentam os objetivos, as justificativas e a estrutura. Na segunda seção, promove-se uma revisão da literatura existente sobre poder, destacando, particularmente, a teoria das relações de poder em Maquiavel e os construtos da escala de mensuração do maquiavelismo, que serve de base ao estudo empírico. Na terceira descreve-se a IES. Na quarta seção descreve-se a metodologia utilizada na pesquisa. Na quinta seção, procede-se à apresentação e análise dos resultados da pesquisa. Na sexta seção, formulam-se as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

[Poder é] a capacidade de decidir e de obter a docilidade de outrem, de ditar ordens e de vê-las cumpridas. Mas é também a faculdade de resistir e sabotar. Retrata o confronto entre forças sociais, cada qual brandindo o seu cacife e exibindo seus músculos. Inclui a dialética da obediência e da resistência, os polos do domínio e da contestação, a potência para sujeitar e o potencial para rebelar-se (SROUR, 1998, p. 137).

2.1 Poder

Não obstante a grande dificuldade, é possível encontrar inúmeros conceitos e/ou definições de poder. De modo geral, o poder é apresentado como algo que diz respeito a duas ou mais pessoas, em que uma depende da outra ou influencia o comportamento da outra. Isto é, o poder é apresentado como uma variável relacional, incapaz de subsistir sozinha e sem sentido, a menos que seja exercido (Crozier; Friedberg, 1977; Crozier, 1983; Foucault, 1979, 1995). Weber (1999. p. 175) define poder como sendo “a probabilidade de uma pessoa ou várias impor, numa ação social, a vontade própria, mesmo contra a oposição de outros participantes desta”. Para Galbraith (1984, p. 3), a noção de alguém ou algum grupo impor sua vontade a outros é, quase certamente, a noção mais comum de poder, e “quanto maior a capacidade de impor tal vontade e atingir o correspondente objetivo, maior é o poder”.

Segundo Chalita (2005), no vocabulário político poucas palavras suscitam tantas paixões quanto “poder”. Para Faria (2003, p. 67), “o estudo do poder e das relações de poder é, sem sombra de dúvida, além de um dos mais polêmicos, um dos mais antigos das ciências humanas, podendo ser encontrado expresso já nos primeiros escritos filosóficos de Platão e Aristóteles”.

Valverde (1975, p. 18) observa que as palavras *poder* e *poderes* são utilizadas como designação para três dados diferentes da realidade:

- a capacidade de decisão de uma pessoa com primazia sobre outras;
- as diversas funções ou tarefas concretas em que se encontra articulada a ação de governo dentro de um grupo;
- os governantes individuais ou coletivos que desempenham essas funções e detêm a capacidade de agir.

Para as análises modernas sobre o poder, Clegg (1993) identifica em Hobbes e Maquiavel as duas principais bases históricas alternativas, uma vez que, ao contrário de seus antecessores, a abordagem do problema por esses dois autores foi analítica e empiricamente orientada.

Nesse sentido, Clegg (1993) considera que o trabalho de Hobbes, por ter surgido um século depois do de Maquiavel, já no contexto do pensamento moderno, foi mais facilmente assimilado como o mais adequado à interpretação dos problemas do mundo moderno, permanecendo no *mainstream* da concepção moderna de poder. Para entender melhor as diferenças entre os dois, é preciso conhecer os contextos sociais nos quais estão inseridos.

Hobbes era conselheiro de um monarca de uma nação britânica recém-unificada, que mantinha o controle estatal de uma entidade cultural e religiosa. Daí o fato de sua concepção estar baseada no conceito de *soberania*. Segundo ele, usando o método correto e aproveitando-se da oportunidade, o homem poderia construir uma ordem política tão eterna quanto um teorema euclidiano. A ideia que Hobbes constrói é a de uma comunidade política na qual se localiza um conceito de poder mecânico, causal e atomístico, deixando de lado questões sobre a maneira como a forma ou as regras são organizadas. Sua questão predominante é: “O que é o poder?” (CLEGG, 1993).

Maquiavel escreve em uma Florença que não fazia parte de uma nação unificada e o faz não da posição de um legislador reconhecido, mas de um explorador do poder que lhe recusou um emprego e o desprezou, num grau que nunca foi experimentado por Hobbes. Sua preocupação pode ser resumida na pergunta: “O que fazer com o poder?”. Isso o coloca na posição de estrategista. A preocupação com a estratégia o

leva a ter uma visão da realidade que não reflete a ordem garantida por um soberano benevolente, mas a de uma arena na qual a ordem deve ser assegurada por um príncipe cuja mente tenha uma orientação estratégica (CLEGG, 1993).

É possível resumir as metáforas desses dois autores como demonstrado no quadro 1.

HOBBS	MAQUIAVEL
Ênfase na causalidade	Ênfase na estratégia
Ciência e o monarca como origem da autoridade da ação, como ela deveria ser	Conselho pragmático e orientação etnográfica para a ação, como de fato é encontrada
Adoção do papel de “legislador”	Adoção do papel de “intérprete”
Ênfase em metáforas mecanicistas	Ênfase em metáforas militares
Ênfase num “primeiro motor” por traz da ação	Ênfase na natureza contingente da ação
Uso do mito da comunidade política	Uso de mitos em organização política
A <i>legitimidade</i> emprestando ao poder uma instância “ <i>moral</i> ” implícita, com ênfase na identificação legítima (cientificamente) do significado do poder. Preocupação com a ordem como o fim a que serve o poder	A <i>estratégia</i> emprestando ao poder uma instância “ <i>amoral</i> ” implícita, com maior ênfase na eficiência de meios do que na bondade dos fins

Quadro 1 - Comparativo entre as metáforas do poder usadas por Hobbes e Maquiavel
 Fonte: CLEGG, S. Frameworks of Power. London: Sage Publications, 1993, p. 34.

2.2 Relações de poder em Maquiavel

O termo *maquiavelismo*, que “em linguagem comum é visto como pejorativo e pressupõe um indivíduo destituído de moral e manipulador” (Lustosa, Roazzi & Camino, p. 49, 2004), tem suas origens nas ideias de Nicolau Maquiavel, retratadas, principalmente, na obra *O Príncipe*. Dahling, J.; Whitaker, B.; Levy, P. (2009) conceituam maquiavelismo como a propensão do indivíduo a desconfiar dos outros, envolver-se na manipulação amoral, buscar o controle sobre os outros e obter o *status* de si.

Maquiavel (2010) forneceu conselhos para líderes políticos italianos do século XVI defendendo o comportamento manipulativo da parte deles para fazê-los governantes mais eficientes e melhores (GABLE e TOPOL, 1991).

Nas definições de maquiavelismo não são encontrados os termos *ético* nem *antiético*, pois grande parte dos autores preferem *moral* e *amoral* (Fraedrich, Ferrell e Pride, 1989). Porém, estudos já evidenciaram que há forte relação entre os dois construtos. Segundo Gunnthorsdottir, McCabe e Smith (2002), pessoas com alto nível de maquiavelismo são menos éticas e aceitam com mais facilidade comportamentos não éticos. Ross e Robertson (2000) complementam afirmando que indivíduos maquiavélicos têm maior predisposição a mentir para obter vantagens. Gable e Dangelo (1994) assinalam que “maquiavélicos devem ser vistos não como antiéticos, mas como indivíduos capazes de sacrificar a ética segundo seus interesses”.

Com o objetivo de investigar a personalidade maquiavélica, Christie e Geis (1970, p. 106) criaram instrumentos quantitativos para sua mensuração, definindo-a como:

[...] um processo no qual o manipulador obtém mais recompensa do que conseguiria sem manipulação, enquanto alguém consegue menos, pelo menos no contexto imediato.

Em um primeiro instante, o maquiavelismo teve foco individual, pois era considerado um traço de personalidade. Para Christie e Geis (1970), os indivíduos maquiavélicos possuem baixo nível de afeto nos relacionamentos interpessoais, manifestam baixos níveis de comprometimento ideológico e não apresentam preocupações com a moral convencional.

Sobre esse assunto, Grohmann, Battistella e Costa (2010) referenciam que o maquiavelismo pode, também, ser visto como uma estratégia de conduta social, envolvendo a manipulação de outras pessoas para a obtenção de ganhos. Sob este prisma, pessoas maquiavélicas possuem vantagens competitivas em situações comuns no mundo dos negócios, como: negociações que envolvam interações face a face, necessidade de improvisação e quando aspectos afetivos podem prejudicar o resultado.

Para Gable e Topol (1991), se o conselho de Maquiavel teve significado nos anos de 1500, deveria ser aplicável aos executivos de negócios que estão impelidos em posições de conduzir operações lucrativas. Os pensamentos de Calhoun (1969) ilustram melhor este ponto:

Uma definição do século XX do administrador Maquiavélico é que ele emprega ações agressivas, manipulativas, exploradoras e tortuosas a fim de atingir objetivos pessoais e organizacionais. Estas ações são tomadas de acordo com a praticabilidade percebida com a consideração secundária (o que é necessário sob as circunstâncias) para os sentimentos, necessidades e / ou "direitos" dos outros. Não que o Maquiavelismo seja "certo" ou mesmo particularmente "brilhante", mas ele existe na liderança atual e precisa ser reconhecido como tal.

Nesse sentido Dahling, Whitaker e Levy (2009) apresentam estudos em que o maquiavelismo tem importantes implicações nos estudos organizacionais, podendo ser utilizado como uma forma de obter melhor compreensão de aspectos ligados ao gerenciamento no que se refere aos aspectos:

- Confiança organizacional - estudos indicam que altos níveis de maquiavelismo geram menos confiança, não existem estudos que respondam de que forma o maquiavelismo interfere nos comportamentos de confiança em contextos organizacionais (Dahling, Whitaker e Levy, 2009).
- Gerenciamento ético - no rastro dos maiores escândalos corporativos em organizações no mundo e de uma acirrada competição, há uma lacuna de estudos que tentem compreender até que ponto comportamentos maquiavélicos devem ser aceitos no ambiente organizacional. Ou, em outras palavras, até que ponto vale a pena sacrificar questões morais em prol de recompensas pessoais (Dahling, Whitaker e Levy, 2009)
- Políticas organizacionais - Pfeffer (1981) e Mintzberg (1983) sugerem que as organizações são entidades e que, portanto, comportamentos políticos são contribuintes cruciais para o sucesso de um indivíduo nas organizações. Pessoas com alto nível de maquiavelismo são mais propensas a atitudes políticas. Dessa forma, compreender como se encontram configuradas as variáveis do maquiavelismo e suas possíveis correlações nos ambientes organizacionais é um desafio (Dahling, Whitaker e Levy, 2009).

Essas colocações vêm ao encontro de algumas, das principais pesquisas que relacionam maquiavelismo com a administração e as relações com outros estudos organizacionais, como: liderança, oportunismo econômico, deserção, trapaça, táticas de influência, satisfação no trabalho, escolha da profissão e comportamento de ajuda.

O quadro 2 fornece um panorama destes critérios.

Continua

Assunto	Fundamentação	Principais pesquisadores
Liderança	Descobertas a respeito de que o maquiavelismo e a liderança são misturados, com alguns estudos indicando que líderes com elevado maquiavelismo são diretivos, adaptáveis e, até mesmo, carismáticos, porém, muitas vezes não são incentivadores e são desatenciosos com os servidores.	Deluga (2001), Drory e Gluskinos (1980)
Oportunismo econômico	Indivíduos maquiavélicos estão mais interessados com a maximização de seus próprios lucros, com pouca consideração por seus parceiros econômicos.	Sakalaki, Richardson e Thepaut (2007)
Deserção	Modelos de teorias de jogos indicam que os maquiavélicos elevados são melhores servidos ao, frequentemente desertarem de grupos que têm sido explorados, para evitar sofrer retaliação. Esta tendência tem sido teorizada para explicar a alta rotatividade entre os maquiavélicos.	Gunnthorsdottir, McCabe, e Smith (2002); Wilson, Near, e Miller (1996).
Roubo	Indivíduos com maquiavelismo elevado são mais prováveis de tirar vantagens de oportunidades para roubar dos outros. Além disso, pesquisas indicam que eles estão dispostos a violar a confiança do supervisor para roubar, ao passo que indivíduos pouco maquiavélicos não têm o desejo de fazê-los.	Fehr, Samson, e Paulhus (1992); Harrell e Hartnagel (1976)
Tática de influência	Indica que pessoas com elevado maquiavelismo se empenham numa variedade de conducentes táticas de influência para construir conexões políticas, incluindo auto-descoberta estratégica, insinuação e intimidação.	Dingler-Duhon e Brown (1987), Harrell (1980) Pandey e Rastogi (1979)

conclusão

Satisfação no trabalho	A satisfação no trabalho tem consistentemente uma relação negativa com maquiavelismo, uma descoberta reproduzida por muitos estudos.	Gable e Topol (1987), Gemmill e Heisler (1972), e Heisler Gemmill (1977), Hunt e Chonko (1984)
Escolha ocupacional	Carreiras de gerenciamento e jurídicas parecem ter mais apelo para aqueles indivíduos com elevado maquiavelismo, ao passo que profissões de assistência e artísticas parecem ser pouco prováveis.	Chonko (1982), Corzine (1997), Fehr et al. (1992), Hunt e Chonko (1984), Steininger e Eisenberg (1976), Wertheim, Widom e Wortzel (1978)
Comportamento assistenciais	Indivíduos com elevado maquiavelismo são menos prováveis a ajudar outros quando um acidente acontece. Este efeito é exacerbado quando indivíduo com maquiavelismo elevado está na companhia de outros maquiavélicos elevados.	Wolfson (1981)

Quadro 2 - Maquiavelismo e critérios organizacionais

Fonte: Adaptado de Dahling, J., Whitaker, B., & Levy, P. The Development and Validation Machiavellianism Scale. *Journal of Management*, 2009, v.35, p. 219-257.

Afim de compreender como esses critérios organizacionais e de gerenciamento podem estar relacionados ao maquiavelismo, ressaltam-se:

- Liderança - Drory e Glusinkos (1980) encontraram que líderes com maquiavelismo elevado mostraram considerável flexibilidade em conduzir tarefas estruturadas e não estruturadas. Contudo, exibiram também estilo altamente diretivo de liderança com pouca consideração com preocupações interpessoais; por exemplo gerenciar tensão entre os servidores ou mostrar consideração pelo sentimento deles. Deluga (2001) forneceu evidência de que indivíduos de maquiavelismo elevado podem ser capazes de dar aparência de consideração para com os outros; por exemplo, antigos presidentes dos Estados Unidos.

Dahling, Whitaker e Levy (2009) concluem que o maquiavelismo influencia os comportamentos da liderança, permitindo um estilo mais diretivo, com menos consideração interpessoal.

- Roubo, oportunismo e deserção (comportamentos de trabalho contra produtivos – CWBs) - algumas das pesquisas mais consistentes sobre o construto “maquiavelismo” indicam que indivíduos de maquiavelismo elevado são propensos a se ocuparem de uma variedade de comportamentos que seriam categorizados como comportamentos de trabalho contraprodutivo, ou seja, as ações voluntárias que prejudicam o bem-estar da organização (FOX e SPECTOR, 1999).

Wilson et al. (1996) sustentam que os indivíduos de maquiavelismo elevado se sentem melhor ao se engajarem em deserção frequente. Isto é, eles escondem sua verdadeira natureza dentro de um grupo o quanto for possível, todo o tempo, aproveitando-se de suas habilidades exploradoras. Então, mudam-se para outro grupo insuspeito, conforme o conhecimento de suas tendências se torne público. Wilson et al. sugerem que esta tendência deve endossar maquiavélicos a mudarem de grupos frequentemente, o que implica que indivíduos de maquiavelismo elevado são prováveis de terem alta rotatividade e permanecerem preocupados apenas com seus próprios benefícios.

Sakalaki, Richardson, e Thepaut (2007) demonstram que indivíduos de maquiavelismo elevado são altamente propensos a endossarem o oportunismo econômico para maximizar seus próprios benefícios mais do que confiarem e cooperarem com parceiros econômicos em potencial. Gunnthorsdottir, McCabe, e Smith (2002) reconhecem uma tendência até mesmo mais ostensiva num cenário de jogo de confiança no qual ambos os participantes poderiam lucrar, Os indivíduos de maquiavelismo elevado, opressivamente, escolhem desertar com os máximos benefícios para si, mesmo mais do que serem recíprocos com a confiança demonstrada pelo outro participante.

Fehr, Samson e Paulhus's (1992) indicam que indivíduos de maquiavelismo elevado são mais prováveis de tirar vantagem de oportunidades para roubar do que os baixos maquiavélicos. Além disso, Harrell e Hartnagel (1976) mostraram que indivíduos de maquiavelismo elevado estão igualmente

dispostos a roubar de um supervisor que confiava neles *versus* um que desconfiava deles, ao passo que indivíduos de maquiavelismo baixo eram menos dispostos a roubar de um supervisor confiante, pelo senso de reciprocidade.

Indivíduos de maquiavelismo elevado se empenham numa variedade de táticas de influências, incluindo autodescoberta estratégica, insinuação e intimidação, para atingir os fins desejados (Dingler-Duhon e Brown, 1987; Harrell, 1980; Pandey e Rastogi, 1979). Estas táticas ajudam os indivíduos de maquiavelismo elevado a produzirem a percepção de confiança e cooperação que lhes fornecem acesso a recursos mais importantes, para, enfim, desertar.

- A satisfação no trabalho - um modelo consistente de pesquisa indica que o maquiavelismo é relacionado negativamente à satisfação no trabalho (Fehr et al., 1992). Uma explicação para esta descoberta é que indivíduos de maquiavelismo elevado são mais prováveis de desejar maiores recompensas e controle dos outros, e eles podem, então, ser perpetuamente insatisfeitos com o status ocupacional no qual estão.
- Escolha ocupacional - o maquiavelismo parece influenciar o nível em que os indivíduos escolhem certas ocupações, com o mais elevado escore de maquiavelismo evidente entre indivíduos no gerenciamento e no Direito. (Corzine, 1997; Fehr et al., 1992). Estas posições são, provavelmente, desejadas porque elas fornecem acesso a recursos abrangentes e meios de controlar os outros. Esta descoberta sugere que indivíduos de maquiavelismo elevado tendem a autos-seleção em cenários ocupacionais que são mais congruentes com os desejos deles e as tendências comportamentais.
- Comportamentos assistenciais - Wolfson (1981) fornece evidência de que indivíduos de maquiavelismo elevado são menos prováveis de se empenharem em comportamentos de ajuda do que indivíduos de maquiavelismo baixo. indivíduos de maquiavelismo elevado foram menos dispostos do que indivíduos de maquiavelismo baixo a fornecerem assistência em resposta a um acidente encenado durante o estudo. Além disso, este

efeito foi consideravelmente fortalecido quando indivíduos de maquiavelismo elevado estavam acompanhados de outros indivíduos de maquiavelismo elevado, sugerindo um efeito auxiliador dirigido, talvez, por desconfiança mútua de cada um.

- Confiança Organizacional - embora um número de estudos descrevesse anteriormente que indivíduos de maquiavelismo elevado são menos confiáveis, nenhuma pesquisa examinou como o maquiavelismo forma o comportamento confiável em contextos organizacionais (Dahling, Whitaker e Levy, 2009). Mayer et al. (1995, p. 712) definem confiança como “a vontade de uma parte de ser vulnerável às ações de outra parte baseados na expectativa de que o outro desempenhará uma ação específica importante para o que depositou confiança, desprezando a habilidade de monitorar e de controlar aquela outra parte”.

Reconhecem-se várias ligações importantes entre o maquiavelismo e a pesquisa de confiança organizacional que informou a literatura sobre confiança (Dahling, Whitaker e Levy, 2009). O modelo de Mayer et al. (1995) do processo de confiança sugere que esses sentimentos de confiança são influenciados por um traço que eles chamaram de propensão a confiar, uma expectativa generalizada sobre o nível no qual os outros podem ser confiáveis. Indivíduos de maquiavelismo elevado desconfiam dos outros de forma intensa. são, dessa forma, muito propensos a relatarem uma baixa inclinação a confiar. Mayer et al. (1995) sugeriram que o ato de correr um risco observado deve ser um moderador importante entre confiança e comportamento de risco. Indivíduos de maquiavelismo elevado são mais prováveis de pesarem em excesso o potencial para perda em relações de confiança, indicando que detestariam correr riscos quando as consequências não são asseguradamente a favor deles.

O maquiavelismo também tem importantes implicações no modo como a relação de troca de confiança se desenvolve. O modelo de Mayer et al. (1995) inclui a habilidade, a benevolência e a integridade como fatores importantes que influenciam o nível no qual alguém é visto como digno de confiança. Ao

longo do tempo, os parceiros interativos de colegas de indivíduos de maquiavelismo elevado são prováveis de vê-los como falta de benevolência e integridade, sugerindo que a confiança será crescentemente segurada por ambas as partes. É de se esperar o comportamento de um gerente com maquiavelismo elevado perder consistência e integridade devido ao comportamento oportunista dele. A literatura existente de liderança sobre o maquiavelismo que nós previamente citada demonstra que líderes de maquiavelismo elevado são relutantes em delegar controle ou considerar dinâmicas interpessoais (Drory e Glusinkos, 1980). A meta-análise da confiança e liderança, de Dirks e Ferrin (2002), mostra claramente as consequências severas para a desconfiança entre os gerentes e os subordinados, incluindo desempenho mais baixo, comprometimento organizacional, e satisfação no trabalho e mais intenções de rotatividade.

- O gerenciamento ético - o maquiavelismo apresenta uma ameaça para o comportamento ético em muitas considerações. Mais obviamente, os indivíduos de maquiavelismo elevado são improváveis de colocar muito valor no comportamento ético caso isso se encontre no caminho das recompensas pessoais, que faz com que seja improvável que eles surgirão como gerentes éticos (Dahling, Whitaker e Levy, 2009). Treviño et al. (2000) observam que as reputações para a liderança ética derivam de ambas as ações: como ser uma pessoa moral e ser um gerente moral. Os traços e os comportamentos associados ao fato de ser uma pessoa moral e ao fato de ser um gerente moral – tais como integridade, fidelidade, mostrar preocupação com outras pessoas, ser aberto e seguir as regras de decisões éticas – são contraditórias com os traços e comportamentos associados ao ser de maquiavelismo elevado.

O comportamento antiético, certamente, pode produzir resultados benéficos. Embora estes resultados sejam, talvez, não sustentáveis (Veiga, 2004), eles são atrativos o suficiente para que mecanismos como cooptação, exposição com incremento para a corrupção e compromisso possam ser usados para normalizar a corrupção oportunista nas organizações (Anand e Asforth, 2003).

Isto pode ser particularmente verdade para gerentes de maquiavelismo elevado, para os quais a natureza fraudulenta e as táticas de influência com habilidade podem encorajar condescendência e, eventualmente, apoio ponderado entre os outros na organização (Anand et al., 2004).

- Políticas organizacionais - Pfeffer (1981) e Mintzberg (1983) sugerem sugeriram que as organizações são entidades políticas. Portanto, comportamentos políticos são contribuintes cruciais para o sucesso de um indivíduo nas organizações. Condizente com o conceito de Ferris, Russ e Fandt (1989), os comportamentos são tipicamente de autosserviço, não aprovado e prejudicial à organização. Em razão disso, o traço de maquiavelismo tem sido, teoricamente, amarrado à literatura emergente sobre políticas organizacionais. Ambientes políticos são inerentemente arriscados, sugerindo que aqueles que proveem o poder e a influência permanecerão com mais sucesso (Cropanzano, Howes, Grandey, e Toth, 1997; Hall, Hochwarter, Ferris, e Bowen, 2004). Indivíduos de maquiavelismo elevado são, portanto, prováveis de aceitar ambientes políticos para as oportunidades que eles fornecem para assegurar recompensas pessoais. Indivíduos de maquiavelismo elevado são hábeis no uso de táticas de influência que lhes permitam forjar conexões importantes e assegurar suas posições.

Apesar dessas ligações teóricas intuitivas entre o maquiavélicos e comportamento político, pouca pesquisa empírica tem examinado explicitamente estas relações (Dahling, Whitaker e Levy, 2009).

Dahling, Whitaker e Levy (2009) defendem que indivíduos de maquiavelismo elevado são improváveis de terem tais respostas negativas a percepções políticas. A ambiguidade e a deslealdade inerentes aos ambientes políticos são vantajosas para os indivíduos de maquiavelismo elevado. Assim, o maquiavelismo poderia também ser um moderador importante para estas relações entre as percepções de políticas e os resultados subsequentes.

2.3 Escala de mensuração maquiavélica

2.3.1 Escala de mensuração do maquiavelismo MACH IV

Christie e Géis (1970), com o intuito de investigar e avaliar quantitativamente o maquiavelismo, o comportamento e a forma de pensar dos indivíduos muito ou pouco maquiavélicos, desenvolveram a escala de mensuração do maquiavelismo conhecida como MACH IV, que mede o grau em que uma pessoa acredita que as outras são suscetíveis a manipulação em situações interpessoais; enfim uma escala para estudo da influência que uma orientação maquiavélica possa ter sobre a performance de trabalho do indivíduo. Cunha e Marcelino (2001) a consideram como uma das medidas de uso nos estudos sobre comportamento organizacional. A escala é dividida em 20 afirmações que devem ser respondidas por meio de uma escala do tipo Likert. Seus itens agrupam-se em três segmentos: táticas interpessoais; visão cínica da natureza humana; e moralidade abstrata.

Profundas críticas foram feitas ao longo do tempo a esta escala, principalmente pelo fato de pretender mensurar um construto tão complexo utilizando apenas 20 variáveis. Ferh e Paulhus (1992) apontam que há uma grande variabilidade de resultados encontrados com base nesta escala. Vleeming (1979) afirma que os resultados encontrados a partir da aplicação da MACH IV são normalmente muito baixos. Ohair e Cody (1987) afirmaram que a validade do construto é limitada e que é necessária uma estrutura de fatores mais precisa. A escala Mach IV apresenta uma série de problemas, o que limita o seu uso, isto é, a confiabilidade inconsistente (por exemplo, frequentemente, obtém-se coeficientes alfa abaixo de .60), uma estrutura de fator ambígua e a inclusão de itens considerados fracos (por exemplo itens em alça / double-barreled)(SHEA e BETTY, 1983).

2.3.2 Escala de mensuração do maquiavelismo MPS

Visando sanar as lacunas da escala Mach IV, Dahling, Whitaker e Levy (2009) desenvolveram uma nova escala de mensuração para o maquiavelismo: a MPS – escala de personalidade maquiavélica. Segundo os três autores, pelo fato de o maquiavelismo ser um complexo conjunto de características, torna-se necessária a inclusão na escala de dimensões do comportamento observável e de crenças e motivações internas. Assim, a proposta é de se trabalhar com quatro construtos: manipulação amoral, descrença dos outros, desejo de *status* e desejo de controle (Figura 1).

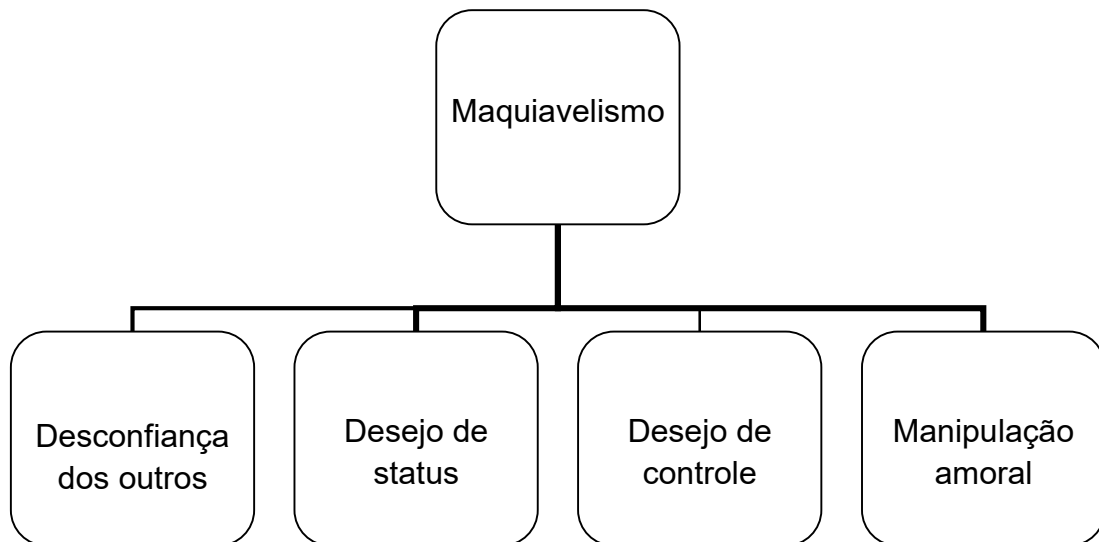


Figura 1 – Maquiavelismo e seus construtos

Fonte: Adaptado de Dahling, J., Whitaker, B., & Levy, P. (2009) The Development and Validation Machiavellianism Scale. *Journal of Management*, v.35, p.219-257.

- Desconfiança dos outros - definido como um panorama cínico sobre a motivação e a intenção dos outros, com uma referência para as implicações negativas que essas intenções têm para o *self*. (Dahling, et al., 2009, p.227). A esse respeito Christie e Geis (1970) apontam que pessoas com maquiavelismo elevado claramente procuram manipular a situação. Dessa forma, acreditam que os outros podem estar fazendo o mesmo.
- Manipulação amoral - definido como a vontade de ignorar os padrões de moralidade e ver valor em comportamentos que beneficiam o eu à custa dos

outros (Dahling, et al, 2009, p. 228). Pessoas maquiavélicas são capazes de manipular os outros, principalmente, de duas maneiras: por meio do monitoramento e da administração de impressões; e demonstrando mais flexibilidade quando toma decisões. Os autores acreditam que essas duas formas estão tão interligadas que as uniram em um mesmo construto: “moralidade abstrata é um pré-requisito para a propensão de se comprometer com comportamentos manipulativos” (DAHLING, et al, 2009, p. 227-228).

- Desejo de *status* - maquiavélicos são motivados por objetivos externos e, principalmente, mensuram o sucesso mediante o alcance desses objetivos externos e materiais, como riqueza, poder e status do que objetivos internos como desenvolvimento pessoal ou amor próprio. Dessa forma, os autores definem desejo de *status* como “um desejo de acumular indicadores externos de sucesso” ((DAHLING, et al., 2009, p. 228).
- Desejo de controle - pessoas maquiavélicas consideram os outros como ameaças e possuem o desejo de dominá-los e aos acontecimentos. Dessa forma, “desejo de controle é uma necessidade para exercitar domínio sobre as situações interpessoais, minimizando a extensão do poder dos outros” (DAHLING, et al, 2009, p.228).

O maquiavelismo é reconhecido por um complexo grupo de características , tal como apresentado por Dahling, Whitaker e Levy (2009); isto é, uma tendência a desconfiar dos outros, uma vontade de se empenhar numa manipulação amoral, um desejo de acumular status para si mesmo e o desejo de manter o controle interpessoal. Incluem na conceituação de maquiavelismo dimensões de comportamentos observáveis, bem como crenças internas e motivações.

A dimensionalidade dos fatores dos construtos da escala é representada por 11 itens no construto “desconfiança dos outros”, 9 itens no construto “desejo de status”, 11 itens no construto “desejo de controle” e 14 itens no construto “manipulação amoral”.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO

3.1 IES Ômega

Para contextualizar o estudo de caso escolhido para este trabalho inicia-se uma breve descrição da IES Ômega, nome fictício para preservar sua identidade. É de natureza pública, com sede na cidade de Belo Horizonte e unidades descentralizadas nas cidades de Araxá, Leopoldina, Divinópolis, Timotéo, Varginha, Nepomuceno e Itabirito. É uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação e Cultura. Tem sua organização e funcionamento disciplinados por Regimento, que complementa o Estatuto aprovado por Decreto Federal e por legislação pertinente.

A Ômega tem por finalidades: ministrar ensino de segundo grau, com vistas à formação de auxiliares e técnicos industriais; ministrar ensino em grau superior de graduação e pós-graduação, visando à formação de profissionais em Engenharia Industrial e em Tecnologia; oferecer licenciatura plena e curta, com vistas à formação de professores e especialistas para as disciplinas especializadas de ensino de segundo grau e do ensino superior de Tecnologia; promover cursos de extensão, aperfeiçoamento e especialização, objetivando a atualização profissional na área técnico-industrial; e realizar pesquisas na área técnico-industrial, estimulando atividades criadoras e estendendo seus benefícios à comunidade mediante cursos e serviços.

A Ômega é dirigida por um diretor-geral e de um vice-diretor geral, nomeado na forma da legislação em vigor para um mandato de quatro anos, contados a partir da posse, permitida uma recondução. O ato de nomeação leva em consideração a indicação feita pela comunidade escolar, mediante processo eletivo, nos termos da legislação vigente.

As Diretorias serão exercidas por diretor; as Coordenadorias, por coordenador; a Assessoria, por assessor; a Procuradoria, por procurador; a Prefeitura, por prefeito; os Departamentos, as Divisões, as Seções e os Serviços, por chefe, todos nomeados pelo diretor-geral. Os ocupantes dos cargos e funções previstas neste Regimento Geral serão substituídos, em suas faltas e impedimentos, por servidores por eles indicados e designados na forma da legislação pertinente. O anexo 1 apresenta a estrutura organizacional da Ômega, baseada nas configurações de seu Regimento.

O detalhamento do Quadro Demonstrativo dos Cargos de Direção (CD) e das Funções Gratificadas (FG) da Ômega é aprovado por meio de portaria do ministro da Educação. A consolidação da estrutura de Cargos de Direção e das Funções Gratificadas na Ômega depende de prévia alteração dos quantitativos fixados na forma do Decreto. Outro detalhe importante relativo aos Cargos de Direção e às Funções Gratificadas é o das atribuições em função da organização da Ômega, cujas competências encontram-se descritas em seu Regimento.

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso, descritiva, pautada pelo modelo proposto e validado por Dahling, Witaker e Levy (2009), que visa identificar o maquiavelismo pessoal. Tem caráter quantitativo (do tipo *survey*); ou seja, o pesquisador conduzirá seu trabalho a partir de um plano estabelecido previamente, com variáveis operacionalmente definidas (Godoy, 1995).

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma estratégia que permite a investigação de um fenômeno contemporâneo em seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e se caracterizam pela não manipulação de comportamentos relevantes.

A abordagem quantitativa adotada, nesta pesquisa, deve-se à utilização de procedimentos estatísticos para o tratamento dos dados, visando obter informações mais exatas de determinada população (ROESCH, 1999; VERGARA, 2009).

4.1 População e amostra

A população da pesquisa é constituída por todos os servidores com cargo de direção da ÔMEGA, em todos os seus *campi* no estado de Minas Gerais, no ano de 2011, que totalizam 332 servidores.

Opta-se por uma amostra não probabilística definida em função do critério de conveniência com base em Malhotra (2009), pelo acesso aos respondentes e pelo tipo de sujeito em que será utilizado, de acordo com a representatividade do que será considerado população-alvo.

Segundo Barbetta (2005) para a definição do tamanho da amostra inicia-se por considerar o tamanho mínimo de uma amostra para uma população desconhecida por meio da fórmula:

$$n_0 = 1/ E_0^2$$

em que

n_0 = tamanho da amostra

E_0 = erro tolerável

Para Barbetta (2005) o erro amostral tolerável é a diferença entre o valor encontrado e o valor verdadeiro do parâmetro que se busca. Como se deseja trabalhar com 90% de confiabilidade, com erro amostral tolerável de 0,10 (10% de margem de erro), pode-se, com base na fórmula especificada, ter uma primeira ideia do tamanho da amostra necessária à pesquisa.

Assim, para $E_0 = 0,10$, tem-se ;

$$n_0 = 1/ (0,05)^2$$

Neste caso o valor de n_0 é igual a 100. Entretanto, uma vez conhecido o tamanho da população, pode-se corrigir o cálculo de n_0 a partir da expressão:

$$N = N. n_0 / (N + n_0)$$

Em que

n = tamanho da amostra necessária

N = tamanho da população a ser estudada = 332

n_0 = tamanho da amostra para uma população desconhecida = 100

Aplicando-se os valores à fórmula, tem-se:

$$N = 332 \times 100 / (332+100) = 33.200 / 432 = 77 \text{ respondentes necessários}$$

4.2 Coleta de dados

A pesquisa utiliza-se de um modelo de questionário baseado na escala de personalidade maquiavélica – MPS, construída e validada por Dahling, Witaker e Levy (2009), à qual se acrescentou um conjunto de seis questões, com o objetivo de coletar informações sociodemográficas dos respondentes. Dessa forma, o questionário final (APÊNDICE A) compõe-se de duas seções, com um total de 51 questões. A seção 1 possui 6 questões que buscam conhecer os dados pessoais e ocupacionais dos respondentes do tipo sexo, faixa etária, cargo, função, grau de escolaridade e tempo de trabalho na instituição. A seção 2 possui 45 questões, que compõem a escala de personalidade maquiavélica – MPS e buscam identificar os quatro construtos do maquiavelismo de Dahling, Witaker e Levy (2009), representando-os com a seguinte distribuição de questões:

Construto	Questões
Desconfiança dos outros	21 a 31
Desejo de status	12 a 20
Desejo por controle	1 a 11
Manipulação amoral	32 a 45

Para avaliar a percepção dos respondentes, utilizar-se-á uma escala intervalar do tipo Likert de cinco pontos, apresentando em seus extremos: 1 - Discordo totalmente e 5 - Concordo totalmente.

4.3 Tratamento dos dados

Nesta subseção, apresentam-se as técnicas estatísticas utilizadas para a análise dos dados quantitativos oriundos do preenchimento da escala aplicada.

Inicialmente, realizou-se uma análise exploratória, com o objetivo de caracterizar a amostra dos servidores com cargo de direção na Ómega. Para isso, foram utilizadas distribuições de frequências para as variáveis demográficas e ocupacionais, e gráficos. Medidas descritivas (média, desvio-padrão, mediana e quartis) foram utilizadas para os indicadores referentes à identificação do nível de maquiavelismo e para os quatro construtos da Escala MPS.

Quanto à avaliação de diferença entre os escores referentes aos quatro construtos do nível de maquiavelismo, foi utilizado o teste não paramétrico de Friedman, indicado quanto mais de duas situações em um mesmo indivíduo são comparadas. Teve por objetivo verificar se algum dos escores medidos no nível de maquiavelismo exerce maior impacto nos servidores.

Para a avaliação das diferenças entre as características demográficas e ocupacionais e os construtos referentes ao nível de maquiavelismo dos servidores com cargo de direção na Ómega, foram utilizados testes não paramétricos. Para as variáveis sexo, cargo e função, que possuem somente duas categorias, foi adotado o teste não paramétrico de Mann-Whitney para a comparação dos valores centrais entre as categorias. Para as variáveis faixa etária, tempo de trabalho na instituição e escolaridade, que possuem três categorias, foi adotado o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, que permite a comparação múltipla de k tratamentos ou categorias. No teste de Kruskal-Wallis, a hipótese nula é a de que não há diferença entre as medianas das categorias. A hipótese alternativa é a de que pelo menos uma diferença significativa entre as categorias ou tratamentos estudados.

Para verificar a magnitude e a direção da associação entre os quatro construtos do nível de maquiavelismo (que estão em uma escala ordinal), foi utilizada 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.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção compõe-se de três etapas: Na primeira, procede-se a caracterização da amostra. Na segunda os resultados, são descritos a partir da distribuição de frequências e gráficos. Na terceira, são apresentados e discutidos os resultados mediante a utilização de procedimentos estatísticos bivariados utilizados para associar variáveis dos fatores da pesquisa.

5.1 Caracterização da amostra

Antes de desenvolver as análises que irão responder ao problema da pesquisa faz-se necessário conhecer a amostra estudada. A coleta de dados foi realizada com base na técnica de levantamento de campo, no período de 11 de abril a 18 de agosto de 2011. Após a autorização da Diretoria Geral da IES Ômega. O pesquisador aplicou os questionários em todos os campi da instituição. Totalizando 81 servidores.

Seis variáveis foram utilizadas para esta caracterização dos respondentes: sexo, faixa etária, cargo que ocupa, tipo de função atual, tempo de trabalho na instituição e grau de escolaridade.

O gráfico 1 mostra a composição percentual de respondentes quanto ao sexo. Apurou-se que 38 (46,9%) são pessoas do sexo feminino e 43 (53,1%) são pessoas do sexo masculino. Apesar de o percentual dos homens ser ligeiramente superior ao das mulheres, esses dados indicam que os resultados da pesquisa estão balanceados em relação ao gênero.

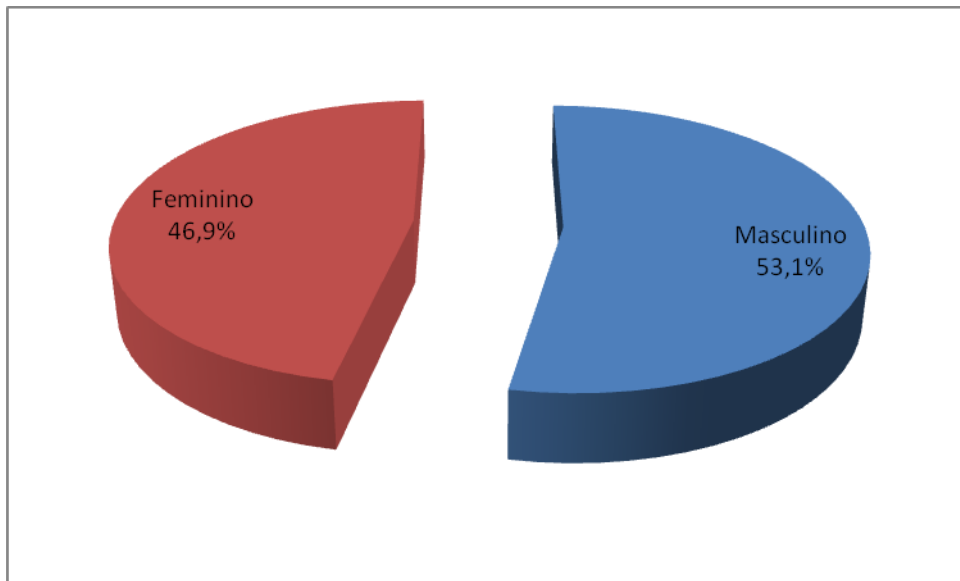


Gráfico 1 - Distribuição da amostra, segundo o sexo
Fonte: Dados da pesquisa

A distribuição da faixa etária (GRAF.2) foi alocada em três categorias, sendo possível identificar que o maior percentual de pesquisados está acima de 46 anos de idade (56,8%); 7,4% têm até 30 anos; e 29,6% concentram-se na faixa de 31 a 45 anos.

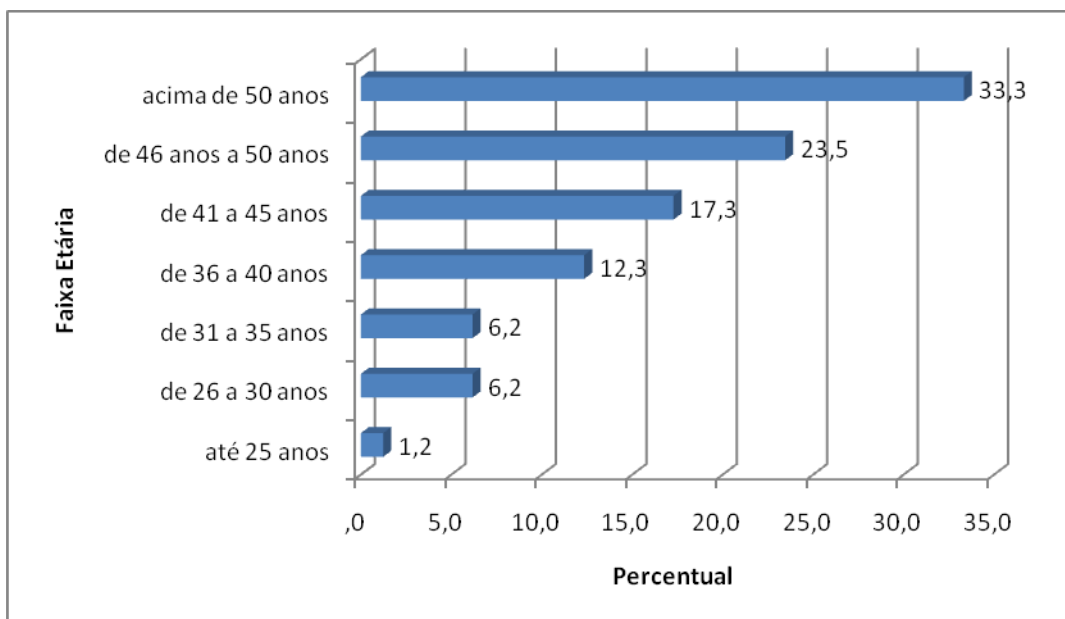


Gráfico 2 – Distribuição da amostra, segundo a faixa etária
Fonte: Dados da pesquisa

A caracterização do cargo (GRAF.3) indica que 55,6% dos respondentes são técnico-administrativos e 44,4% são docentes. (GRÁFICO 3).

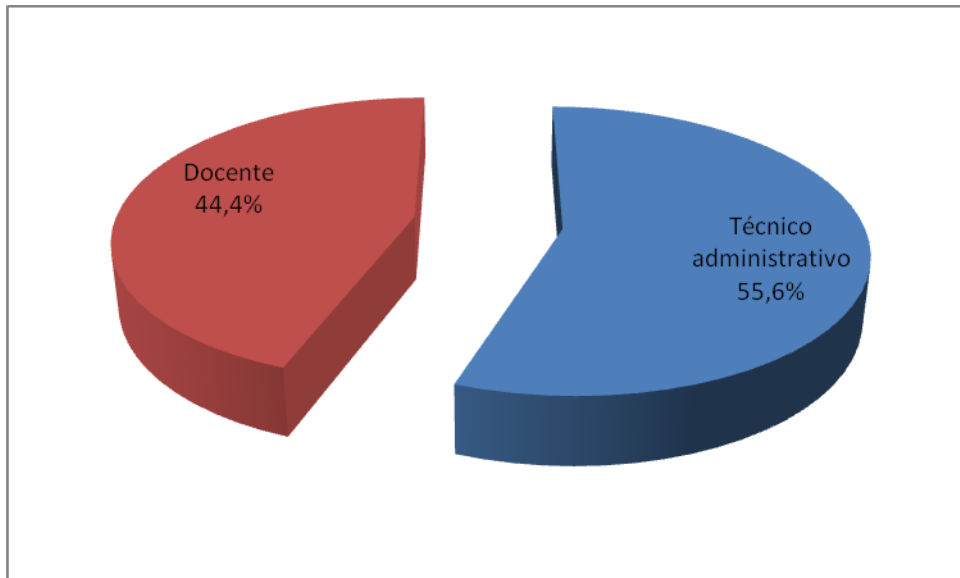


Gráfico 3 - Distribuição da amostra, segundo o cargo
Fonte: Dados da pesquisa

A caracterização da amostra segundo a função (GRAF.4) indica que 70,4% dos pesquisados possuem função gratificada e 27,2% possuem cargo de direção. Não responderam 2,4%, como mostra o gráfico 4.

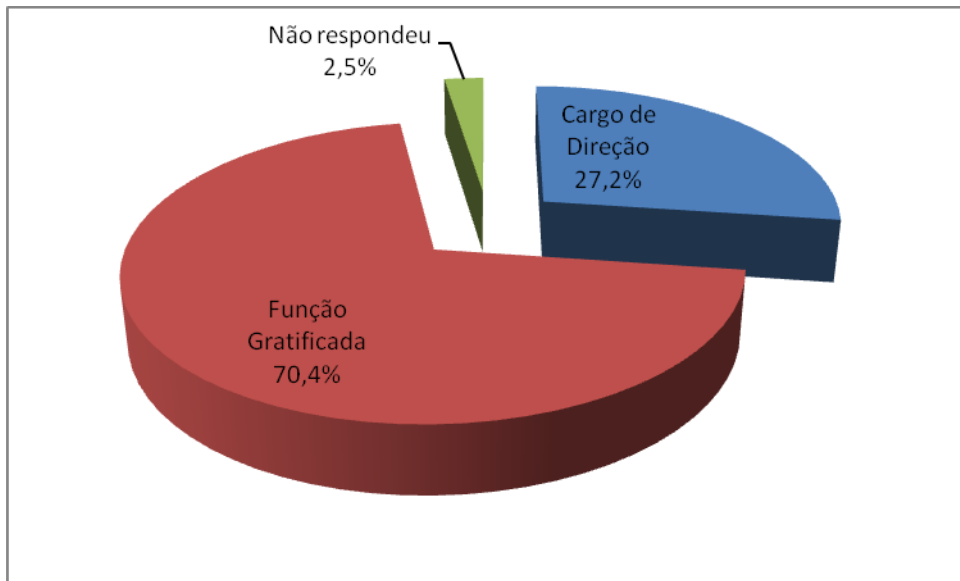


Gráfico 4 – Distribuição da amostra, segundo a função.
Fonte: Dados da pesquisa

A análise em relação ao tempo de trabalho na instituição (GRAF.5) mostra que 58,0% dos respondentes estão na instituição há mais de 16 anos; compõem 25,9%, entre 1 a 5 anos e 6,2% em menos de 1 ano.

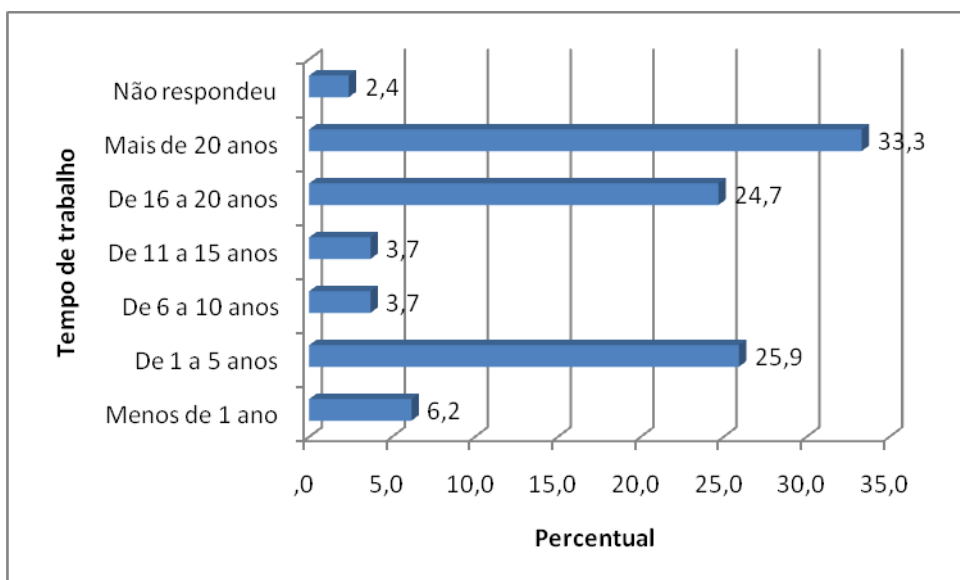


Gráfico 5 – Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao grau de escolaridade dos respondentes, (GRAF.6) (24,7%) possuem

mestrado completo; 19,8% doutorado completo; e 17,3% especialização completa. Esses dados indicam que 82,8% possuem grau de escolaridade superior à graduação.

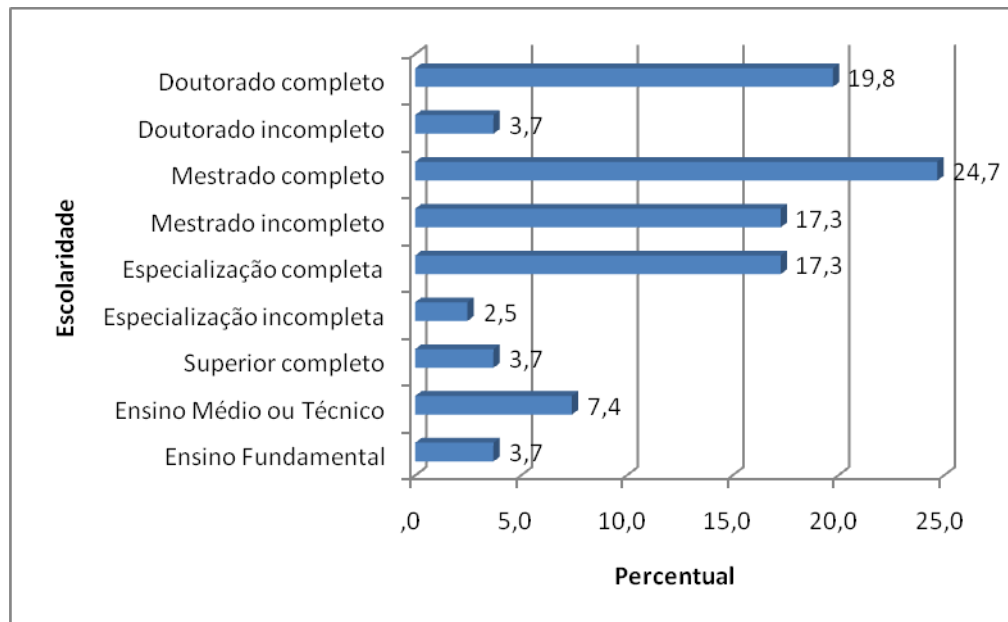


Gráfico 6 - Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade
Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, considerando a representatividade da amostra pesquisada, os resultados permitem caracterizar, em termos demográficos e ocupacionais, que a maior parte dos respondentes é do sexo masculino, tem idade acima de 46 anos, ocupa cargos técnico-administrativos, com escolaridade superior a graduação, exerce função gratificada e trabalha há mais de 16 anos na instituição.

5.2 Análise descritiva

A seguir, são analisadas e comparadas as variáveis relacionadas aos fatores do nível de maquiavelismo, correspondentes à seção 2 do questionário com base na qual foram colhidos os dados indicadores para a amostra total. Para efeito de apresentação, procurou-se agrupar estas variáveis em quatro fatores: desejo de controle, desejo de status, desconfiança dos outros e manipulação amoral.

Quanto às variáveis pertencentes aos quatro fatores e a 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. As questões 2.09 e 2.11 foram invertidas.
- *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. As questões 2.15, 2.18, 2.19 e 2.20 foram invertidas.
- *Desconfiança dos 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. As questões 2.25 e 2.27 foram invertidas.
- *Manipulação amoral* – 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. As questões 2.32, 2.39, 2.43 e 2.44 foram invertidas.

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, dados correspondentes às questões sobre o 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” para “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

synetizar as informações de cada pergunta, utilizaram-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}). A Tabela 1 mostra os resultados do nível de maquiavelismo que o funcionário estabelece com a instituição.

A análise univariada dos dados em relação às dimensões dos quatro fatores do nível de maquiavelismo em relação à amostra total, exibida na TAB.1 mostra uma situação de discordância com os quatro construtos dos informantes, uma vez que os escores obtidos apresentaram media menor que 3,00. Segundo Anderson, Sweeney e Williams (2007), a média é uma medida de tendência central. Na pesquisa em questão, revela a frequência de maquiavelismo geral para os respondentes. O desvio-padrão dá um indicativo da variabilidade dos dados, indicando se a média reflete um consenso ou não do que os entrevistados responderam. Nesse sentido, um desvio- padrão baixo indica que os dados estão próximos da média e, portanto, existe um consenso do entrevistados. Já desvios-padrões mais altos assinalam que os dados estão mais distantes da média; ou seja, que os entrevistados apresentam opinião mais divergente sobre o tema.

Tabela 1 - Caracterização da amostra total, segundo os fatores do nível de maquiavelismo

Fator do nível de maquiavelismo	Medidas Descritivas				
	Média	Des.-Padr.	P ₂₅	Mediana	P ₇₅
Desconfiança dos outros	2.46	0.62	1.95	2.45	2.86
Desejo de status	2.24	0.43	1.89	2.22	2.56
Desejo de controle	2.21	0.58	1.77	2.09	2.50
Manipulação amor al	2.12	0.38	1.86	2.07	2.32

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre esses resultados, ressalta-se, ainda, como destaque positivo o fato de que o construto com média mais baixa foi *Manipulação Amor al* (2,12), isto é, as questões éticas percebidas como importantes e, na medida do possível, respeitadas pelos servidores.

A TABELA 2 contém os dados da análise comparativa dos fatores do nível de maquiavelismo. Verificou-se a existência de diferenças significativas quanto aos fatores, pois o teste apresentou valor-p de 0,000**. O fator *desconfiança dos outros* foi o mais expressivo.

Tabela 2 - Avaliação dos escores referentes aos fatores do nível de maquiavelismo na amostra total

Fator do nível de maquiavelismo	Resultado		
	Escore	P-valor	Conclusão
Desconfiança dos outros 1º	2.45		
Desejo de status 2º	2.22		
Desejo de controle 3º	2.09	0.000**	1º > 2º = 3º = 4º
Manipulação amoral 4º	2.07		

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%).

Fonte: Dados da pesquisa

Para Dahling, Whitaker e Levy (2009) isso reflete “um panorama cínico sobre a motivação e a intenção dos outros com uma referência para implicações negativas que essas intensões têm para o *self*. Para Christie e Géis (1970) isso indica que pessoas com alto maquiavelismo claramente procuram manipular situações e acreditam que os outros podem estar fazendo o mesmo. Consequentemente tem-se um panorama negativo sobre os outros na instituição.

A seguir, apresentam-se os resultados dos indicadores do nível de maquiavelismo dos funcionários na instituição. Para sintetizar as informações de cada indicador, 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}). As Tabelas 3, 4, 5 e 6 mostram os resultados dos indicadores em cada fator (*desejo de controle, desejo de status, desconfiança dos outros e manipulação amoral*), respectivamente.

Os resultados da Tabela 3 evidenciam que os indicadores mais controversos associados ao construto *desejo de controle* se relacionam aos itens “Eu acho que medo e ameaças são coisas necessárias para motivar as pessoas a fazerem o que eu quero” (1,00), “Eu gosto de dar ordens em situações interpessoais” (1,00), “Eu gosto de ter controle sobre outras pessoas” (1,00) e “Sucesso geralmente depende de agradar outras pessoas” (1,00). O indicador “Eu gosto de ter habilidade para controlar a situação” (4,00) apresentou alto índice de maquiavelismo. Este resultado corrobora com a idéia de Dahling, Whitaker e Levy (2009) como uma necessidade dos respondentes de exercitar domínio sobre situações interpessoais para minimizar a medida de poder dos outros.

Tabela 3 - 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	4.06	0.98	4.00	4.00	5.00
Falar para as pessoas o que elas gostam de ouvir é uma boa maneira de controlá-las	2.37	1.26	1.00	2.00	3.50
Eu determino o que acontece na minha vida (I)	2.36	1.04	2.00	2.00	3.00
As ações de outras pessoas constantemente influenciam minhas chances de sucesso	2.32	1.29	1.00	2.00	3.50
Outras pessoas tem grande influências sobre o que acontece comigo	2.26	1.21	1.00	2.00	3.00
Eu controlo o curso dos eventos em minha vida (I)	2.23	1.05	1.00	2.00	3.00
Se a situação pedir, eu não me importo em desempenhar um papel para conseguir que as pessoas façam o que eu quero	2.04	1.21	1.00	2.00	3.00
Sucesso geralmente depende de agradar outras pessoas	2.01	1.34	1.00	1.00	3.00
Eu gosto de ter controle sobre outras pessoas	1.77	1.13	1.00	1.00	3.00
Eu gosto de dar ordens em situações interpessoais	1.72	1.02	1.00	1.00	2.00
Eu acho que medo e ameaças são coisas necessárias para motivar as pessoas a fazerem o que eu quero	1.21	0.72	1.00	1.00	1.00

Fonte: Dados da pesquisa

Para o construto *desejo de status*, o indicador “A maioria das pessoas acredita mais no bem comum do que no sucesso pessoal (I)” (4,00) foi o único que obteve escore elevado de maquiavelismo por parte dos informantes, (TAB.4). O maquiavelismo elevado, provavelmente, leva as pessoas a perseguirem objetivos como riqueza, poder e status do que objetivos internos, como desenvolvimento pessoal ou amor próprio (Dahling, Whitaker e Levy, 2009).

Os demais indicadores do construto (TAB.3), revelaram uma situação de discordância, pois a mediana foi menor ou igual a 2,00.

Tabela 4 - Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de desejo de status

Desejo de status	Medidas descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
A maioria das pessoas acredita mais no bem comum do que no sucesso pessoal (I)	3.46	1.18	3.00	4.00	4.00
Eu acredito que a maioria das pessoas está fora de seu próprio sucesso	2.74	1.07	2.00	3.00	3.00
Status é um bom sinal de sucesso na vida	2.62	1.23	1.50	3.00	4.00
Acumular bens é um importante objetivo para mim	2.52	1.23	1.00	2.00	4.00
Eu quero ser rico e poderoso algum dia	2.21	1.25	1.00	2.00	3.00
A maioria das pessoas que vivem dentro da moral tem consciência limpa (I)	1.94	1.05	1.00	2.00	2.00
Ser uma boa pessoa é mais importante para mim do que ter dinheiro (I)	1.70	0.87	1.00	2.00	2.00
O desenvolvimento das pessoas é um objetivo importante para mim (I)	1.53	0.74	1.00	1.00	2.00
Uma grande conquista pessoal justifica qualquer coisa que eu tenha que fazer para obtê-la	1.48	0.95	1.00	1.00	2.00

Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos dados da Tabela 5, percebe-se uma situação intermediária entre concordância e discordância para os indicadores do construto. Entretanto, o item “Eu não me comprometo com o grupo, pois não confio nos outros” apresentou discordância plena dos respondentes (1,00). Isso para Christie e Géis (1970), indica que pessoas com alto maquiavelismo claramente procuram manipular as situações e acreditam que os outros podem estar fazendo o mesmo. Consequentemente, têm-se

um panorama negativo sobre os outros na instituição.

Tabela 5 - Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de desconfiança dos outros

Descrença com os outros	Medidas descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
As pessoas estão sempre procurando formas de tirar vantagens das situações	3.07	1.24	2.00	3.00	4.00
Eu consigo administrar a forma como os outros me vêem	2.99	1.17	2.00	3.00	4.00
Se eu mostrar qualquer fraqueza no trabalho, os outros tirarão vantagens disso	2.84	1.17	2.00	3.00	4.00
As pessoas só são motivadas por objetivos pessoais	2.83	1.21	2.00	3.00	4.00
Membros de equipe puxam o tapete uns dos outros para conseguir destaque	2.70	1.24	2.00	3.00	4.00
Eu considero que a maioria das pessoas é confiável (I)	2.53	1.18	2.00	2.00	3.00
Eu não estou emocionalmente conectado com as pessoas com quem tenho que trabalhar	2.41	1.23	1.00	2.00	3.00
Eu prefiro trabalhar sozinho do que precisar do desempenho dos outros	2.17	1.17	1.00	2.00	3.00
Quando eu tenho uma idéia promissora, eu a mantenho comigo para evitar que outros a roubem	1.96	1.10	1.00	2.00	3.00
Eu gosto de dividir meus planos e idéias com outras pessoas (I)	1.94	1.02	1.00	2.00	2.00
Eu não me comprometo com o grupo, pois não confio nos outros	1.60	1.06	1.00	1.00	2.00

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito ao construto *manipulação amoral*, que o funcionário estabelece com a instituição, constatou-se que oito indicadores (57%) apresentaram situação de discordância dos informantes, uma vez que os escores obtidos apresentaram mediana igual a 1,00. Entretanto, o indicador “Eu sei como me apresentar para ser visto como eu quero ser visto” revelou situação de concordância sobre a manipulação amoral, pois obteve um escore médio de 3,36 (TAB.6). Isso, segundo Dahling, Whitaker e Levy (2009), indica a vontade de ignorar padrões de moralidade e de ver valor em comportamentos que beneficiam o eu à custa de outros.

Tabela 6 - Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de manipulação amoral

Manipulação amoral	Medidas descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Eu sei como me apresentar para ser visto como eu quero ser visto	3.36	1.15	3.00	3.00	4.00
Eu sei ser charmoso, quando preciso ser	2.90	1.27	2.00	3.00	4.00
Eu concordo com os que dizem "trapaceiros nunca vencem" (I)	2.38	1.27	1.00	2.00	3.00
Sempre deixo as pessoas saberem minhas verdadeiras intenções antes de agir. (I)	2.35	1.11	1.50	2.00	3.00
É fácil tirar vantagem de pessoas que sempre agem pelas regras	2.05	1.18	1.00	2.00	3.00
Não há desculpas para enganar outra pessoa (I)	2.00	1.47	1.00	1.00	3.00
Sou talentoso em flertar com pessoas poderosas	1.98	1.08	1.00	2.00	3.00
Eu não violaria meus padrões morais para progredir profissionalmente (I)	1.74	1.51	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	1.38	0.78	1.00	1.00	1.50
Eu acredito que mentir é necessário para ter vantagem competitiva	1.31	0.70	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	1.25	0.58	1.00	1.00	1.00
Eu estou disposto a sabotar os esforços dos outros se isso estiver prejudicando meus objetivos	1.11	0.45	1.00	1.00	1.00
Eu estou disposto a ser não ético se isso me ajudar a ter sucesso	1.09	0.39	1.00	1.00	1.00
Eu poderia trapacear se houvesse pouca chance de ser pego	1.07	0.47	1.00	1.00	1.00

Fonte: Dados da pesquisa.

5.3 Análise bivariada

A tabela 7 exibe os resultados dos testes de Mann-Whitney executados para os construtos de maquiavelismo em função do sexo dos respondentes. De acordo com o p-valores exibidos, há evidências estatísticas no construto *desejo de controle* de que os homens registraram maior escore (2,36) do que as mulheres (1,95). Webster e Harnos (2002) identificaram em suas pesquisas de relações entre o grau de maquiavelismo e o gênero que homens têm níveis mais elevados de maquiavelismo do que mulheres e comprovaram que as mulheres administradoras tendem a ser mais éticas do que os homens administradores.

Tabela 7 - Avaliação dos escores referentes aos construtos do nível de maquiavelismo, por sexo.

Fator de maquiavelismo	Sexo	Resultado		
		Escore	P-valor	Conclusão
Desejo de controle	Masculino	2.36		
	Feminino	1.95	0.013*	Masc. > Femin.
Desejo de status	Masculino	2.22		
	Feminino	2.22	0.362	Masc. = Femin.
Desconfiança dos outros	Masculino	2.45		
	Feminino	2.41	0.879	Masc. = Femin.
Manipulação amoral	Masculino	2.14		
	Feminino	1.96	0.743	Masc. = Femin.

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%)

Fonte: Dados da pesquisa

Ao se estudar o cruzamento entre os construtos do nível de maquiavelismo e a faixa etária, verifica-se que os valores fornecidos pelos respondentes dos dois grupos de idade listados não são significativamente diferentes para nenhum dos construtos quando aplicado o teste de Mann-Whitney, dado que todos os p-valor são superiores ao nível de significância estabelecido.

Tabela 8 - Níveis médio dos fatores do nível de maquiavelismo entre as duas categorias da faixa etária

Fator de maquiavelismo	Faixa etária	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Desejo de controle	Até 45 anos	2.00		
	Acima de 46 anos	2.18	0.385	Todos iguais
Desejo de status	Até 45 anos	2.22		
	Acima de 46 anos	2.22	0.271	Todos iguais
Desconfiança dos outros	Até 45 anos	2.45		
	Acima de 46 anos	2.45	0.947	Todos iguais
Manipulação amoral	Até 45 anos	2.07		
	Acima de 46 anos	2.00	0.311	Todos iguais

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%)

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 9 mostra o mesmo perfil verificado anteriormente nos testes realizados, em que nenhum dos p-valores foi significativo quando da aplicação do teste de Mann-Whitney. Portanto, conclui-se que o cargo não é fator que ocasiona diferença significativa de valores médios em nenhum dos construtos de nível de maquiavelismo.

Tabela 9 - Níveis médio dos fatores do nível de maquiavelismo entre as duas categorias do cargo.

Fator de maquiavelismo	Cargo	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
	Técnico administrativo	2.09		
Desejo de controle	Docente	2.27	0.394	Todos iguais
	Técnico administrativo	2.22		
Desejo de status	Docente	2.22	0.935	Todos iguais
	Técnico administrativo	2.45		
Desconfiança dos outros	Docente	2.45	0.992	Todos iguais
	Técnico administrativo	2.07		
Manipulação amoral	Docente	2.07	0.768	Todos iguais

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%)

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os três níveis de escolaridade listados, todos apresentaram frequências relativas diferentes de zero. Os testes de comparação de médias entre estas categorias não mostrou resultado significativo em nenhum dos construtos do nível de maquiavelismo quando da aplicação do teste de kruskall-Wallis. Logo, pode-se afirmar que respondentes que possuem diferentes níveis de escolaridade não apresentam níveis diferenciados de maquiavelismo.

Tabela 10 - Níveis médio dos fatores do nível de maquiavelismo entre as três categorias da escolaridade

Fatores de maquiavelismo	Escolaridade	Resultado		
		Escore	P-valor	Conclusão
	Especialização/Graduação	2.27		
Desejo de controle	Mestrado	2.09	0.903	Todos iguais
	Doutorado	2.09		
	Especialização/Graduação	2.22		
Desejo de status	Mestrado	2.28	0.651	Todos iguais
	Doutorado	2.22		
	Especialização/Graduação	2.27		
Desconfiança dos outros	Mestrado	2.55	0.254	Todos iguais
	Doutorado	2.18		
	Especialização/Graduação	2.21		
Manipulação amoral	Mestrado	2.11	0.137	Todos iguais
	Doutorado	1.93		

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

- 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%)

- Nove respondentes foram excluídos da análise, pois pertencia a categoria ensino médio e fundamental.

Fonte: Dados da pesquisa

Os testes realizados sobre o tempo de atuação na instituição apresentaram resultados não significativos, indicando que os respondentes com maior ou menor permanência neste contexto não diferem dos valores fornecidos para os construtos do maquiavelismo citados quando da aplicação do teste de *kruskal-Wallis*. Portanto, conclui-se que respondentes que têm tempos diferentes de trabalho na instituição não apresentam níveis diferenciados de maquiavelismo.

Tabela 11 - Níveis médio dos fatores do nível de maquiavelismo entre as três categorias de tempo de trabalho na instituição

Fator de maquiavelismo	Tempo de trabalho	Resultado		
		Escore	P-valor	Conclusão
	até 5 anos	2.27		
Desejo de controle	De 6 a 20 anos	1.91	0.903	Todos iguais
	Mais de 20 anos	2.18		
	até 5 anos	2.33		
Desejo de status	De 6 a 20 anos	2.22	0.651	Todos iguais
	Mais de 20 anos	2.22		
	até 5 anos	2.68		
Desconfiança dos outros	De 6 a 20 anos	2.41	0.254	Todos iguais
	Mais de 20 anos	2.09		
	até 5 anos	2.07		
Manipulação amoral	De 6 a 20 anos	1.93	0.137	Todos iguais
	Mais de 20 anos	2.14		

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

- 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%)

Fonte: Dados da pesquisa

Comparando os grupos de função quanto aos construtos do nível de maquiavelismo, verifica-se que não existem diferenças significativas de escores dos construtos do nível de maquiavelismo entre as funções gratificadas e os cargos de direção, pois p-valor encontrado quando da aplicação dos teste de Mann-Whitney. Conclui-se que não há diferença entre as duas funções testadas.

Tabela 12 - Níveis médio dos fatores do nível de maquiavelismo entre as duas categorias da função

Fator de maquiavelismo	função	Resultado		
		Escore	P-valor	Conclusão
	Cargo de direção	1.95		
Desejo de controle	Função gratificada	2.27	0.112	Todos iguais
	Cargo de direção	1.94		
Desejo de status	Função gratificada	2.22	0.062	Todos iguais
	Cargo de direção	2.45		
Desconfiança dos outros	Função gratificada	2.45	0.430	Todos iguais
	Cargo de direção	1.93		
Manipulação amoral	Função gratificada	2.07	0.188	Todos iguais

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%)

Fonte: Dados da pesquisa

5.3.1 Correlação dos fatores de maquiavelismo

Nesta seção, a correlação de *Spearman* foi utilizada para verificar a magnitude e a direção da associação entre os fatores de nível de maquiavelismo.

A Tabela 13 evidencia que os fatores de maquiavelismo estão correlacionados entre si, uma vez que os valores apurados de p mostraram-se inferiores a 0,05.

De modo geral, a magnitude da correlação entre os fatores de nível de maquiavelismo, é classificada entre “fraca” e “moderada” e sua direção, “positiva”.

A magnitude da correlação entre *manipulação amoral* e a variável *desejo de controle*, que se observa na Tabela 13, foi a maior encontrada (0,391), indicando que quanto mais os funcionários desejarem controle mais manipulação amoral pode decorrer dessa relação.

A magnitude da correlação entre *manipulação amoral* e a variável *desconfiança dos outros*, que se observa na Tabela 13, foi a segunda maior encontrada (0,38), indicando que quanto mais os funcionários desejarem manipulação amoral mais desconfiança dos outros pode decorrer dessa relação.

Deste modo, foram observadas correlações entre:

- a) *manipulação amoral* e *desejo de controle*;
- b) *manipulação amoral* e *desconfiança dos outros*.

Tabela 13 Associação entre os construtos de maquiavelismo

Correlação de Spearman	Desejo de controle	Desejo de status	Desconfiança dos outros	Manipulação amoral
Desejo de controle	----			
Desejo de status	,245*	----		
Desconfiança dos outros	,336**	,339**	----	
Manipulação amoral	,391**	,294**	,380**	----

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%).

Fonte: Dados da pesquisa

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi avaliar o grau de maquiavelismo nos servidores ocupantes de cargo de direção de uma IES pública. Utilizaram-se, para a consecução deste objetivo o estudo das relações de poder em Maquiavel e o da escala de mensuração do maquiavelismo (MPS), de Dahling, Whitaker e Levy (2009).

Adicionalmente, este estudo buscou:

- a) descrever os fatores de personalidade maquiavélica na percepção dos servidores da IES pesquisada e
- b) identificar, comparar e analisar as correlações entre os dados demográficos e sócio econômicos de servidores com os resultados relativos aos fatores de personalidade maquiavélica.

Para aprofundar o conhecimento da temática e possibilitar a análise, o referencial teórico foi subdividido em três partes, assim delineadas: os conceitos sobre o poder e as fontes teóricas que deram origem a seus estudos, no sentido do maquiavelismo; os principais enfoques das relações de poder em Maquiavel; e suas escalas de mensuração, incluindo-se os estudos mais recentes sobre o maquiavelismo nas organizações, de Dahling, Whitaker e Levy.

Para atingir o objetivo geral mencionado e os objetivos específicos, foi realizada uma pesquisa de campo, descritiva, de natureza quantitativa, nos moldes de um estudo de caso, na IES-pública. Os dados da pesquisa foram coletados por meio de questionário e tratados segundo os procedimentos descritos no capítulo de metodologia. Foram realizados cálculos estatísticos de médias, desvio-padrão, mediana e quartis para proceder à análise exploratória da amostra dos respondentes dos dados sócio demográficas e ocupacionais, como também dos indicadores referentes à identificação do nível de maquiavelismo. Para a avaliação de diferença entre os escores e entre as características demográficas - ocupacionais referentes ao nível de maquiavelismo dos servidores, foram utilizados testes não paramétricos

de Mann-Whitney e Kruskai-Wallis, além da correlação de Spearman.

Quanto ao questionário apurou-se que a maioria é do sexo masculino, tem idade acima de 46 anos, ocupa cargo técnico-administrativo, exerce função gratificada, possui escolaridade superior a graduação e que estão trabalhando há mais de 16 anos na instituição.

Os resultados encontrados na análise univariada dos dados em relação às dimensões dos quatro construtos do nível de maquiavelismo em relação à amostra total mostram situação de discordância com os quatro construtos dos informantes, uma vez que os escores obtidos apresentaram média menor que 3,00. Para Anderson, Sweeney e Williams (2007), isso significa que a média é uma medida de tendência central e que na pesquisa em questão a frequência de maquiavelismo geral para os respondentes e o desvio-padrão fornece um indicativo da variabilidade dos dados, indicando se a média reflete um consenso ou não do que os entrevistados responderam. Nesse sentido, um desvio-padrão baixo indica que os dados estão próximos da média e que portanto, existe consenso entre os entrevistados. Já desvios-padrões mais altos assinalam que os dados estão mais distantes da média; ou seja, que os entrevistados apresentam opinião mais divergente sobre o tema.

Sobre esses resultados, ressalta-se, ainda, como destaque positivo, o fato de que o construto com média mais baixa foi o de *manipulação amorosa* (2,12), isto é, as questões éticas foram percebidas como importantes e, na medida do possível, respeitadas pelos servidores.

Na análise comparativa dos fatores do nível de maquiavelismo verificou-se a existência de diferenças significativas, principalmente quanto ao fator *desconfiança dos outros* que foi o mais expressivo, pois o teste apresentou um valor-p de 0,000**. Para Dahling, Whitaker e Levy (2009), isso reflete “um panorama cínico sobre a motivação e a intenção dos outros com uma referência para implicações negativas que essas intensões têm para o *self*. Para Christie e Géis (1970), indica que pessoas com alto maquiavelismo claramente procuram manipular as situações e acreditam que os outros podem estar fazendo o mesmo. Conseqüentemente têm-se

um panorama negativo sobre os outros na instituição.

Os resultados também evidenciam que os indicadores mais controversos associados ao construto *desejo de controle* se relacionam aos itens “Eu acho que medo e ameaças são coisas necessárias para motivar as pessoas a fazerem o que eu quero” (1,00), “Eu gosto de dar ordens em situações interpessoais” (1,00), “Eu gosto de ter controle sobre outras pessoas” (1,00) e “Sucesso geralmente depende de agradar outras pessoas” (1,00). Enquanto que o indicador “Eu gosto de ter habilidade para controlar a situação” (4,00) apresentou alto índice de maquiavelismo. Este resultado corrobora com a idéia de Dahling, Whitaker e Levy (2009) como uma necessidade dos respondentes de exercitar domínio sobre situações interpessoais para minimizar a medida de poder dos outros.

Para o construto *desejo de status*, o indicador “A maioria das pessoas acredita mais no bem comum do que no sucesso pessoal (I)” (4,00) foi o único obteve escore elevado de maquiavelismo por parte dos informantes. Maquiavelismo elevado provavelmente leva as pessoas a perseguirem mais objetivos como riqueza, poder e status do que objetivos internos, como desenvolvimento pessoal ou amor próprio (Dahling, Whitaker e Levy, 2009). Os demais indicadores do construto revelaram uma situação de discordância, pois a mediana foi menor ou igual a 2,00.

Percebeu-se uma situação intermediária entre concordância e discordância para os indicadores do construto *desconfiança dos outros*. Entretanto, o item “Eu não me comprometo com o grupo, pois não confio nos outros” apresentou discordância plena dos respondentes (1,00). O que para Christie e Géis (1970) isso indica que pessoas com alto maquiavelismo claramente procuram manipular as situações e acreditam que os outros podem estar fazendo o mesmo. Conseqüentemente tem um panorama negativo sobre os outros na instituição.

No que diz respeito ao construto *manipulação amoral* que o funcionário estabelece com a instituição, constatou-se que oito indicadores (57% do total de indicadores) apresentaram situação de discordância dos informantes, uma vez que a os escores obtidos apresentaram mediana igual a 1,00. Entretanto, o indicador “Eu sei como me

apresentar para ser visto como eu quero ser visto” revelou uma situação de concordância sobre a manipulação amoral, pois obteve um escore médio de 3,36. Segundo Dahling, Whitaker e Levy (2009), isso indica a vontade de ignorar padrões de moralidade e de ver valor em comportamentos que beneficiam o eu à custa de outros.

Na análise bivariada, em que são exibidos os resultados dos testes de Mann-Whitney executados para os construtos de maquiavelismo em função do sexo dos respondentes, de acordo com o p-valores exibidos, há evidências estatísticas no construto *desejo de controle* que os homens registram mais alto escore (2,36) do que as mulheres (1,95). Webster e Harnos (2002) identificaram, em suas pesquisas de relações entre o grau de maquiavelismo e o gênero que os homens têm níveis mais elevados de maquiavelismo do que as mulheres e comprovaram que as mulheres administradoras tendem a ser mais éticas do que os homens administradores.

Ao se estudar o cruzamento entre os construtos do nível de maquiavelismo e as faixas etárias, cargo, níveis de escolaridade, tempo de atuação na instituição, função, apurou-se que os valores fornecidos pelos respondentes não são significativamente diferentes para nenhum dos construtos quando aplicado o teste de Mann-Whitney ou kruskall-Wallis, dado que todos os p-valor são superiores ao nível de significância estabelecido. Logo, pode-se afirmar que não apresentam níveis diferenciados de maquiavelismo.

Na correlação dos fatores de maquiavelismo, evidenciou-se a correlação entre si, uma vez que os valores apurados de mostraram-se inferiores a 0,05, e que, de modo geral, a magnitude da correlação entre os fatores de nível de maquiavelismo é classificado entre “fraco” e “moderado” e sua direção positiva.

Verificou-se que a magnitude da correlação entre o *manipulação amoral* e desejo de controle foi a maior encontrada (0,391), indicando que quanto mais os funcionários desejarem controle mais *manipulação amoral* pode decorrer dessa relação.

A magnitude da correlação entre *manipulação amoral* e desconfiança dos outros foi a segunda maior encontrada (0,38), indicando que quanto mais os funcionários desejarem manipulação amoral mais *desconfiança dos outros* pode decorrer dessa relação.

As principais limitações encontradas na pesquisa foram: a) uma possível distorção dos dados em função de os questionários terem sido entregues diretamente pelo pesquisador, que trabalha na instituição pesquisada, o que pode ter levado algum respondente a mascarar sua resposta por medo de perda de seu anonimato; b) o fato de que o período da coleta coincidiu com período em que estavam em andamento as eleições para o cargo de diretor-geral e o período pós-eleitoral, em que são definidos os novos ocupantes de cargo de direção, a serem indicados pelo diretor-geral eleito da IES pesquisada; e c) o fato de utilizar uma escala de mensuração nova e ainda pela escassez de estudos que utilizaram a MPS, impossibilitando fazer relações dos resultados deste estudo com outras pesquisas.

Diante das limitações apresentadas revelou-se a necessidade de promover algumas pesquisas sobre o tema. Em suma, aplicar a escala em outros ambientes organizacionais diferentes, para que se possam fazer comparações; e relacionar o construto maquiavelismo com outros construtos dos estudos organizacionais objetivando-se desenhar um panorama do nível de maquiavelismo nas organizações brasileiras.

Considera-se que este estudo foi muito válido, pois permitiu um maior conhecimento sobre maquiavelismo e sua estreita relação com importantes implicações nos estudos organizacionais: liderança, influências, satisfação, competição, confiança, políticas, poder e ética nas organizações.

REFERÊNCIAS

- ANAND, V.; ASHFORTH, B. E.; JOSHI, M. **Business as usual**: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Executive*, 2004, 18: 39-55.
- ANDERSON, D. R.; SWEEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à administração e economia**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- ASHFORTH, B. E.; ANAND, V. The normalization of corruption in organizations. In R. M. Kraimer & B. M. Staw (Eds.), **Research in organizational behavior**: 1-52. Amsterdam: Elsevier, 2003.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada as ciências sociais**. 5. Ed. Florianópolis: 2005. 340p.
- CALHOUN, R. P. Niccoli Machiavelli and the twentieth century administrator. *Academy of Management Journal*, (1969), 12 (June), 205-212.
- CHALITA, Gabriel. **O poder**. Reflexões sobre Maquiavel e Etienne de La Boétie. 3. ed. rev. – São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2005.
- CHRISTIE, R.; GEIS, F.L. **Studies in Machiavellianism**. Nova York: Academic Press, 1970.
- CLEGG, S. **Frameworks of power**. London: Sage publications, 1993.
- CORZINE, J. B. Machiavellianism and management: A review of single-nation studies exclusive of the USA and cross national studies. *Psychological Reports*, 1997, 80: 291-304.
- CROPANZANO, R.; HOWES, J. C.; GRANDEY, A. A.; e TOTH, P. . The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 1997, 18: 159-180.

CROZIER, Michel. **A sociedade bloqueada**. Brasília: Tradução de Maria Lúcia Álvares Maciel. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1983. 208p. Título Original: La Société Bloquée.

CROZIER, Michel; FRIEDBERG, Erhard. **L'acteur et le système** : les contraintes de l'action collective. Paris : Seuil, 1977, 436p.

CUNHA, M. P.; MARCELINO, A. R. Um compêndio de medidas (frequentes e recentes) usadas em comportamento organizacional. **Análise Psicológica** 3, 2001, p. 461-470.

DAHLING, Jason J.; WHITAKER, Brian G.; LEVY, Paul E. The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale. **Journal of Management**, 2009, 35, 219-257.

DELUGA, R. J. **American presidential Machiavellianism**: Implications for charismatic leadership and rated performance. *Leadership Quarterly*, 2001, 12: 339-363.

DINGLER-DUHON, M.; BROWN, B. B. **Self-disclosure as an influence strategy**: Effects of Machiavellianism, androgyny, and sex. *Sex Roles*, 1987, 16: 109-123.

DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. **Journal of Applied Psychology**, 2002, 87: 611-628.

DRORY, A.; GLUSKINOS, U. M. Machiavellianism and leadership. **Journal of Applied Psychology**, 1980, 65: 81-86.

FACULDADE NOVOS HORIZONTES. **Manual de normalização da Faculdade Novos Horizontes**: orientação para apresentação de trabalhos acadêmicos e científicos – padrão FNH. Organizado por Solange Madalena Souza Macedo. 2. ed. Belo Horizonte, 2008. 93 p.

FARIA, José Henrique. Poder e relações de poder nas organizações. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia (Orgs). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: editora FGV, 2003, 324p, cap. 3, p.67-121.

FEHR, B.; SAMSON, D.; PAULHUS, D. L. The construct of Machiavellianism: Twenty years later. In C. Spielberger e J. Butcher (Eds.), ***Advances in personality assessment*** Vol. 9: 77-116. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992.

FERRIS, G. R., RUSS, G. S. e FANDT, P. M. Politics in organizations. In R. A. Giacalone e P. Rosenfeld (Eds.), ***Impression management in the organization***: 143-170. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1989.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Organização e tradução de Roberto Machado. 22. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979. 295p.

FOUCAULT, Michel. O sujeito e poder. In: DREYFUS, Hubert L.; RABINOW, Paul. **Michel Foucault: uma trajetória filosófica. Para além do estruturalismo e da hermenêutica**. Tradução de Vera Porto Carrero. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995. 299p. Apêndice. P. 231-249.

FOX, S. e SPECTOR, P. E. A model of work frustration-aggression. ***Journal of Organizational Behavior***, 1999, 20: 915-931.

FRAEDRICH, J.; FERRELL, O.C.; PRIDE, W. An Empirical Examination of Three Machiavellian Concepts: Advertisers vs. the General Public. ***Journal of Business Ethics***, 1989, 8(9): 687-694.

GABLE, M. e DANGELO, F. Locus of control, machiavellianism, and managerial job performance. ***The Journal of Psychology***, 1994, 128, 599-608.

GABLE, M. e TOPOL, M. Job satisfaction and Machiavellian orientation among department store executives. ***Psychological Reports***, 1987, 60: 211-216.

GABLE, M. e TOPOL, M. Machiavellian managers: do they perform better. ***Journal of Business Psychology***, 1991, 5, 355-342.

GALBRAITH, John Kenneth. **Anatomia do Poder**. São Paulo, Pioneira, 1984. 205p.

GROHMANN, Márcia Zampieri; BATTISTELLA, Luciana Flores; COSTA, Vânia Medianeira Flores. Machiavelismo revisitado: estudo em uma organização hospitalar. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis. **Anais...Florianópolis**, 2010.

GUNNTHORSDOTTIR, A.; MCCABE, K.; SMITH, V. Using the Machiavellianism instrument to predict trustworthiness in a bargaining game. **Journal of Economic Psychology**, 2002, 23(1), 49-66.

HALL, A. T., HOCHWARTER, W. A., FERRIS, G. R. e BOWEN, M. G. The dark side of politics in organizations. In R. W. Griffin e A. M. O'Leary-Kelly (Eds.), **The dark side of organizational behavior**: 237-261. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

HARRELL, W. A. Retaliatory aggression by high and low Machiavellians against remorseful and non-remorseful wrongdoers. **Social Behavior and Personality**, 1980, 8: 217-220.

HARRELL, W. A. e HARTNAGEL, T. The impact of Machiavellianism and the trustfulness of the victim on laboratory theft. **Sociometry**, 1976, 39: 157-165.

HUNT, S. D. e CHONKO, L. B. Marketing and Machiavellianism. **Journal of Marketing**, 1984. 48: 30-42.

LUSTOSA, A. V.; Roazzi, A.; Camino, C. Maquiavelismo: um construto psicológico. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, 2004, 4(1), 48-62.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2009.

MAQUIAVEL, N. **O príncipe e os escritos políticos**. [Tradução: Lívio Xavier] – 1.ed. – São Paulo: Folha de São Paulo, 2010.

MAYER, R. C. DAVIS, J. H. e SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, 1995, 20: 709-734.

MAYER, R. C. e GAVIN, M. B. Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? **Academy of Management Journal**, 2005, 48: 874-888.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Upper Saddle, Nova Jersey: Prentice Hall, 1983.

O'HAIR, D. e CODY, M. Machiavellian beliefs and social influence. *Western Journal of Speech Communication*, 1987, 51: 279-303.

PANDEY, J. e RASTOGI, R. Machiavellianism and ingratiation. *Journal of Social Psychology*, 1979, 108: 221-225.

PFEFFER, J. **Power in organizations**. Marshfield, MA: Pitman Publications, 1981.

ROESCH, S. M. Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, W.; ROBERTSON, D. A typology of situational factors: impact on salesperson decision-making about ethical issues. *Journal of Business Ethics*, 2000, 46(3), 213-234.

SAKALAKI, M., RICHARDSON, C. e THEPAUT, Y. Machiavellianism and economic opportunism. *Journal of Applied Social Psychology*, 2007, 37: 1181-1190.

SHEA, M. T. e BEATTY, J. R. Measuring Machiavellianism with Mach V: A psychometric investigation. *Journal of Personality Assessment*, 1983., 7: 509-513.

SOUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro. Campus, 1998.

STEININGER, M. e EISENBERG, E. On different relationships between dogmatism and Machiavellianism among male and female college students. *Psychological Reports*, 1976, 38: 779-782.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Sobreviver ao Trabalho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. Cap. 5, p. 87-124.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Maquiavel Funcionário – produtividade e poder nas organizações. *RAE*, São Paulo, v. 33(1), p. 40-45, jan./fev. 1993.

TREVIÑO, L. K., HARTMAN, L. P. e BROWN, M. E. **Moral person and moral manager**: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 2000, 42: 128-142.

VALVERDE, José Zafra. **Poder y poderes**. Pamplona: Ediciones Universidad Navarra, 1975.

VEIGA, J. F. Bringing ethics into the mainstream: An introduction to the special topic. *Academy of Management Review*, 2004, 18: 37-38.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

VLEEMING, R. G. Machiavellianism: A preliminary review. *Psychological Reports*, 1979, 44: 295-310.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Tradução de Regina Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 199. 2 v. Título original: *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*.

WEBSTER, R., HARMON, H. Comparing levels os machiavellianism of today's cooled students with college student's of 1960's. *Teaching Business Ethics*, 2002, 8(4), 435-445.

WERTHEIM, E. G., WIDOM, C. S. E WORTZEL, L. H. Multivariate analysis of male and female professional career choice correlates. *Journal of Applied Psychology*, 1978, 63: 234-242.

WILSON, D. S., NEAR, D. e MILLER, R. R. Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, 1996, 119: 285-299.

WOLFSON, S. L. Effects of Machiavellianism and communication on helping behaviour during an emergency. *British Journal of Social Psychology*, 1981, 4: 328-332.

APÊNDICES

APÊNDICE A Questionário



IES ÔMEGA

Prezado(a) Servidor(a),

Este questionário visa subsidiar a elaboração de um estudo para meu Mestrado Acadêmico em Administração na Faculdade Novos Horizontes, buscando analisar como se encontram configuradas as variáveis de maquiavelismo nesta Instituição.

Ressalto que sua participação é muito importante. Não existem respostas certas ou erradas. Suas respostas individuais serão mantidas em sigilo absoluto. Seus fins são estritamente acadêmicos.

Algumas instruções específicas são dadas no começo de cada seção. Leia-as atentamente. O tempo estimado para preenchimento total do questionário é de, no máximo, 20 minutos, e devem ser observadas as seguintes orientações gerais:

- 1 Dê a primeira resposta que lhe ocorrer, respondendo a cada item o mais honesta e francamente possível;
- 2 Trabalhe rapidamente e na seqüência apresentada;
- 3 Se cometer algum engano e quiser alterar sua resposta, risque-a ou aplique corretivo e escreva novamente;
- 4 Verifique cada parte do questionário para ter certeza de que respondeu a **TODOS** os itens.

Muito obrigado por sua colaboração!

Cordialmente,

Reginaldo Braga de Sousa (sousa-reginaldo@uol.com.br – 31-99942866)

Fernando Coutinho Garcia
(orientador)

SEÇÃO 1 - DADOS PESSOAIS E OCUPACIONAIS

Nesta seção, busca-se conhecer os dados pessoais e ocupacionais dos participantes da pesquisa. Não é interesse deste levantamento identificar cada respondente, mas sim traçar um perfil geral do grupo. Assinale as questões abaixo com um "x", marcando somente uma alternativa.

1 - Sexo:

1.1 () Masculino 1.2 () Feminino

2 - Faixa etária:

2.1. () até 25 anos 2.2 () de 26 a 30 anos 2.3 () de 31 a 35 anos

2.4 () de 36 a 40 anos 2.5 () de 41 a 45 anos 2.6. () de 46 anos a 50 anos

2.7 () acima de 50 anos

3 - Cargo

3.1 () Técnico administrativo 3.2 () Docente

4 - Função

4.1 () Cargo de direção 4.2 () Função gratificada

5.- Tempo de trabalho na instituição

5.1() Menos de 1 ano 5.2 () De 1 a 5 anos 5.3 () De 6 a 10 anos

5.4() De 11 a 15 anos 5.5 () De 16 a 20 anos 5.6 () Mais de 20 anos

6 - Grau de escolaridade

6.1 () Ensino fundamental

6.2 () Ensino médio ou técnico

6.3 () Superior completo

6.4 () Superior incompleto

6.5 () Especialização incompleta

6.6 () Especialização completa

6.7 () Mestrado incompleto

6.8 () Mestrado completo

6.9 () Doutorado incompleto

6.10 () Doutorado completo

6.11 () Pós-Doutorado incompleto

6.12 () Pós-Doutorado completo

SEÇÃO 2 – ESCALA DE PERSONALIDADE MÁQUIAVÉLICA

As sentenças a seguir visam identificar os elementos constituintes do maquiavelismo onde trabalham. Elas procuram saber a sua opinião sobre assuntos relacionados à sua atividade, ao local onde você trabalha. Procure responder de forma espontânea e de acordo com a sua consciência. **Assinale um “X” no espaço reservado a cada sentença, tendo em vista o seu grau de concordância com as mesmas. Lembre-se: o número 1 representa “Discordo totalmente” e o número 5, “Concordo totalmente”. Por favor, não deixe qualquer item sem resposta!**

Discordo totalmente (1) Discordo Parcialmente (2) Nem concordo Nem discordo (3)

Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente (5)

Item	Questões	1	2	3	4	5
1	Eu acho que medo e ameaças são coisas necessárias para motivar as pessoas a fazerem o que eu quero					
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 influencias sobre o que acontece comigo					
7	Sucesso geralmente depende de agradar outras pessoas					
8	As ações de outras pessoas constantemente influenciam minhas chances de sucesso					
9	Eu controlo o curso dos eventos em minha vida (I)					
10	Eu gosto de ter habilidade para controlar a situação					
11	Eu determino o que acontece na minha vida (I)					

Discordo totalmente (1) Discordo Parcialmente (2) Nem concordo Nem discordo (3)

Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente (5)

Item	Questões	1	2	3	4	5
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 de seu próprio sucesso					
15	A maioria das pessoas acredita mais no bem comum do que no sucesso pessoal (I)					
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 (I)					
19	A maioria das pessoas que vivem dentro da moral tem consciência limpa (I)					
20	Ser uma boa pessoa é mais importante para mim do que ter dinheiro (I)					
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 é confiável (I)					
26	Quando eu tenho uma ideia promissora, eu a mantenho comigo para evitar que outros a roubem					
27	Eu gosto de dividir meus planos e ideias com outras pessoas (I)					

Discordo totalmente (1) Discordo Parcialmente (2) Nem concordo Nem discordo (3)

Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente (5)

Item	Questões	1	2	3	4	5
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 vantagens disso					
31	As pessoas estão sempre procurando formas de tirar vantagens das situações					
32	Sempre deixo as pessoas saberem minhas verdadeiras intenções antes de agir. (I)					
33	Eu sei como me apresentar para ser visto como eu 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 no que as pessoas dizem para descobrir se elas sabem algo que pode me atingir					
39	Não há desculpas para enganar outra pessoa (I)					
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					

Discordo totalmente (1) Discordo Parcialmente (2) Nem concordo Nem discordo (3)

Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente (5)

Item	Questões	1	2	3	4	5
43	Eu não violaria meus padrões morais para progredir profissionalmente (I)					
44	Eu concordo com os que dizem “trapaceiros nunca vencem” (I)					
45	É fácil tirar vantagem de pessoas que sempre agem pelas regras					

Nota Fonte: Adaptado de Dahling, J.,Whitaker, B., & Levy, P. The Development and Validation Machiavellianism Scale. *Journal of management*, 2009, v.35, p.219-257.

ANEXOS

ANEXO B Estrutura Organizacional da Ômega