

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Programa de Pós Graduação em Administração  
Mestrado

**PODER E MAQUIAVELISMO NAS ORGANIZAÇÕES:**  
estudo de caso de uma instituição pública federal de ensino

Simone Fernandes de Melo

**Belo Horizonte**

**2013**

**Simone Fernandes de Melo**

**PODER E MAQUIAVELISMO NAS ORGANIZAÇÕES:**  
estudo de caso de uma instituição pública federal de ensino

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<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Fernando Coutinho Garcia

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

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte

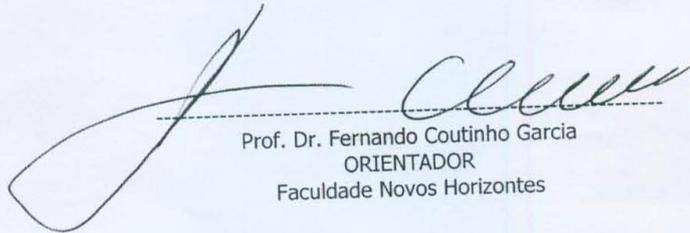
2013

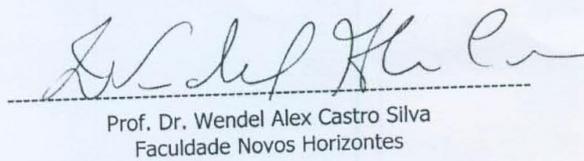


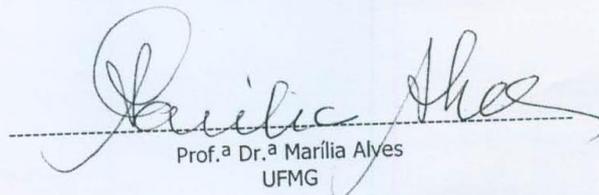
Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.  
Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

**ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração** do(a) Senhor(a) **SIMONE FERNANDES DE MELO**, REGISTRO Nº. 333/2013. No dia 06 de agosto de 2013, às 16:00 horas, reuniu-se na Faculdade Novos Horizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, para julgar o trabalho final intitulado "**PODER E MAQUIAVELISMO NAS ORGANIZAÇÕES: estudo de caso de uma instituição pública federal de ensino.**", requisito parcial para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADO**. O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 06 de agosto de 2013

  
Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia  
ORIENTADOR  
Faculdade Novos Horizontes

  
Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva  
Faculdade Novos Horizontes

  
Prof.ª Dr.ª Marília Alves  
UFMG

## DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e estratégia, de autoria de **Simone Fernandes de Melo**, sob a orientação do Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "**PODER E MAQUIAVELISMO NAS ORGANIZAÇÕES**: estudo de caso de uma instituição pública federal de ensino", contendo 76 páginas.

Dados da revisão:

- Aspectos linguísticos
- Aspectos textuais

Belo Horizonte, 8 de junho de 2013.

Prof.(a): Patrícia Rodrigues Tanuri Baptista

Assinatura: \_\_\_\_\_



Dedico este trabalho à minha mãe, Maria Altina Fernandes de Melo, pelo seu grande exemplo de esforço e garra, por ter estado ao meu lado em todos os momentos da minha vida, sempre se alegrando com as minhas vitórias, mas que esteve hospitalizada nos últimos cinco meses do meu mestrado, não podendo estar presente no momento da concretização de mais este sonho, mas em todos os momentos anteriores de minha vida, que me levaram a ele

## **AGRADECIMENTOS**

Muitos são aqueles aos quais dedico minha gratidão pelo cumprimento desta etapa em minha vida.

Primeiramente, agradeço aos meus pais, que sempre batalharam para que eu tivesse uma educação de qualidade e não mediram esforços durante toda a minha vida para que essa educação não faltasse.

Ao Professor Dr. Fernando Coutinho Garcia, que muito ampliou o meu conhecimento e crítica a respeito das Relações de Poder durante suas aulas, e através delas me instigou a pesquisar este tema que julgo ser interessante e inovador dentro dos estudos das organizações. Agradeço também todo o apoio, conhecimento e, principalmente, o pronto atendimento que este professor me dedicou durante toda a sua orientação.

Ao meu amigo, Denilson Cenen dos Santos, pelo companheirismo, solidariedade e incentivo durante as etapas que antecederam a minha entrada no programa de Mestrado da Novos Horizontes, bem como todo o percurso deste.

Ao Reitor do Instituto Federal de Minas Gerais, Caio Mario Bueno, que acreditou em minha capacidade e autorizou a destinação de recursos para a realização deste mestrado.

Ao Diretor do Campus Ouro Preto, Arthur Versiani Machado, por permitir a realização deste trabalho no campus, e aos gestores, que me ofereceram um pouco de seu tempo tão corrido para participarem desta pesquisa.

Ao colega de mestrado e companheiro, Alexandre Augusto Gamberini, com quem pude dividir minhas alegrias, dúvidas e aflições relacionadas às disciplinas, trabalhos, seminários, provas, pesquisas dentre outras tarefas relacionadas ao mestrado. Agradeço por todo o incentivo e pelo suporte emocional, os quais abrandaram a minha caminhada para a conclusão desta etapa em minha vida.

Agradeço, ainda, às minhas amigas, Miriam Avelino, Juana Bárbara, Andreza Ferreira e Roberta S'Antandré, por compreenderem os meus muitos momentos de ausência.

"Todos veem o que pareces, poucos percebem o que és".

Niccolo Maquiavél

## RESUMO

Este estudo teve por objetivo avaliar o índice de maquiavelismo dos gestores de uma instituição federal de ensino. O conceito de Maquiavelismo está pautado nos constructos de desejo de status, desejo de controle, descrença nos outros e manipulação amoral (DAHLING, WHITAKER E LEVY, 2009). Foi realizada uma pesquisa caracterizada como estudo de caso, descritiva e quantitativa. O instrumento utilizado na coleta de dados foi a Escala de Personalidade Maquiavélica, ou escala MPS, validada por Dahling, Witaker e Levy (2009), à qual se acrescentou um conjunto de questões de caráter sociodemográfico. Esta pesquisa foi aplicada através de questionário estruturado a 67 respondentes. Foram utilizados, no tratamento de dados, testes não paramétricos de *Friedman*, *Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis* além do programa estatístico PASW, versão 18. Os resultados levaram à conclusão de que, segundo análises, o grau de maquiavelismo dos gestores da instituição federal de ensino pesquisada é prevalentemente baixo. No entanto, alguns fatores apresentaram alto grau de maquiavelismo, como o índice de maquiavelismo encontrado no constructo “desejo de controle”, para o fator “Eu gosto de ter habilidade para controlar a situação”; no constructo “status”, para o fator “A maioria das pessoas acredita mais no bem comum do que no sucesso pessoal”. Também se observou alto grau de maquiavelismo no constructo “manipulação amoral”, para o fator “Eu sei como me apresentar para ser visto como eu quero ser visto”. A pesquisa tornou-se válida pelos seus resultados, aos quais foram comparados resultados de pesquisas anteriores. Tendo sido explicada a limitação do estudo, novas pesquisas sobre o tema foram propostas.

**Palavras-chave:** Maquiavelismo. Escala de Personalidade Maquiavélica. Desejo de status. Desejo de controle. Manipulação amoral. Descrença nos outros. Poder.

## ABSTRACT

The objective of this study was the evaluation of the Machiavellianism index of the directing board of a federal institution of education. The concept of Machiavellianism is based on the constructs of status desire, control desire, distrust in others and amorality (DAHLING, WHITAKER E LEVY, 2009). A research characterized as a case study was carried out. The instrument used to collect the data was the Scale of Machiavellic Personality, or SMP, validated by Dahling, Witaker e Levy (2009), to which a series of social demographic questions was added. This research was applied by means of a questionnaire handed out to 67 respondents. For the evaluation of the collected data, the non-parametric tests of Friedman, Mann-Whitney e Kruskal-Wallis as well as the statistic program PASW, version 18, were applied. The results led to the conclusion that the degree of Machiavellianism of the directing board of the studied federal institution of education is predominately low. However, a few factors presented high degree of Machiavellianism such as: for the construct "control desire" the factor "I enjoy having the ability to control the situation"; for the construct "status" the factor "Most people believe more in the collective benefit than in the personal success"; for the construct "amorality" the factor "I know how to present myself to be seen as a wish to be seen". The research became valid because of its results to which results of previous researches were compared. As the limitation of the study was explained, new researches about the subject were suggested.

**Key words:** Machiavellianism. Scale of Machiavellic Personality. Status desire. Control desire. Amoral manipulation. Distrust in others. Power.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Estrutura dos Constructos do Maquiavelismo.....	31
--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Distribuição da amostra, segundo o sexo .....	46
GRÁFICO 2 - Distribuição da amostra, segundo a faixa etária .....	46
GRÁFICO 3 - Distribuição da amostra segundo o cargo.....	48
GRÁFICO 4 - Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade .....	48
GRÁFICO 5 - Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho (anos).....	50
GRÁFICO 6 – Distribuição da amostra, segundo a função .....	50

## LISTA QUADROS

QUADRO 1 - Constructos e questões.....	41
--	----

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Distribuição da amostra, segundo o sexo .....	46
TABELA 2 - Distribuição da amostra, segundo a idade .....	47
TABELA 3 - Distribuição da amostra, segundo o cargo .....	47
TABELA 4 - Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade .....	49
TABELA 5 - Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho (anos) .....	50
TABELA 6 - Distribuição da amostra, segundo a função .....	50
TABELA 7 - Caracterização da amostra total, segundo os constructos do nível de maquiavelismo .....	52
TABELA 8 - Avaliação dos escores referentes aos constructos de nível de maquiavelismo na amostra total .....	52
TABELA 9 - Caracterização da amostra total segundo os indicadores de desejo de controle.....	53
TABELA 10 - Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de desejo de <i>status</i> .....	55
TABELA 11 - Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de descrença nos outros .....	56
TABELA 12 - Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de manipulação amorala .....	58
TABELA 13 - Avaliação dos escores referentes aos constructos do nível de maquiavelismo por sexo .....	59
TABELA 14 - Escores dos constructos do nível de maquiavelismo entre as duas categorias da faixa etária.....	60
TABELA 15 - Escores dos constructos do nível de maquiavelismo entre as duas categorias do cargo .....	61
TABELA 16 - Escore dos constructos do nível de maquiavelismo entre as quatro categorias da escolaridade.....	62
TABELA 17 - Escore dos constructos do nível de maquiavelismo entre as duas categorias de tempo de atuação na instituição.....	63
TABELA 18 - Escores dos constructos do nível de maquiavelismo entre as duas categorias da função .....	64
TABELA 19 - Associação entre os constructos de maquiavelismo .....	65

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CEFET OURO PRETO - Centro Federal de Educação Tecnológica de Ouro Preto

ETFOP - Escola Técnica Federal de Ouro Preto

IES - Instituição de Ensino Superior

IFMG - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

MPS - Escala de Personalidade Maquiavélica

PASW - *Predictive Analytics Software*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.2 Objetivos .....	20
1.2.1 Objetivo Geral .....	20
1.2.2 Objetivos Específicos .....	20
1.3 Justificativa.....	21
1.4 Estrutura da Dissertação .....	23
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
2.1 Ética e Moral, Política e Relações de Poder.....	24
2.2 Maquiavelismo e a Escala da Personalidade Maquiavélica.....	28
2.3 Estudos Anteriores .....	33
2.3.1 Valores Relativos ao Trabalho e Maquiavelismo: estudo de caso envolvendo gestores de uma rede varejista de Minas Gerais .....	33
2.3.2 Poder nas Organizações: um estudo do maquiavelismo dos ocupantes de cargo de direção em uma IES pública .....	36
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>39</b>
3.1 Tipo de Pesquisa:.....	39
3.2 Unidade de Análise e Unidade de Observação.....	40
3.3 Coleta de Dados .....	40
3.4 Técnica de análise de dados .....	41
<b>4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA.....</b>	<b>43</b>
<b>5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>46</b>
5.1 Análise descritiva .....	46
5.2 Análise Bivariada .....	59
5.2.1 Teste de Mann-Whitney e Kruskal Wallis para associação de Variáveis Demográficas e Constructos de Maquiavelismo .....	59
5.2.2 Correlação dos Constructos de maquiavelismo .....	64
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>66</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>75</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No serviço público federal, dentro do qual a ascensão foi revogada pela Lei nº 9.527 de 10 de dezembro de 1997 e a promoção está vinculada a aprovação em um novo concurso, a ocupação de cargos de confiança representa uma das poucas possibilidades de promoção pessoal, ganho material e obtenção de poder. Dessa forma, a obtenção de tais cargos, divididos, no caso das instituições federais de ensino, entre função gratificada e cargos de direção, passa a ter grande relevância para um grupo de pessoas, as quais se firmam através de determinadas crenças e atitudes para a obtenção ou manutenção dos mesmos.

Tais 'atitudes e crenças' vêm sendo estudadas através de constructos que formam o maquiavelismo, primeiramente estudado em escala desenvolvida por Christie e Geis<sup>1</sup> (1970), citados por de Grohmann, Batistela e Costa (2010, p. 3), o descrevem como "um processo pelo qual o manipulador obtém mais recompensa do que conseguiria sem manipulação, enquanto alguém consegue menos, pelo menos no contexto imediato".

Todavia, a escala citada no parágrafo acima, a qual era denominada *Mach IV*, recebeu algumas críticas por tentar mensurar constructos ligados a táticas interpessoais, visão cínica da natureza humana e moralidade abstrata, utilizando apenas 20 variáveis (GROHMANN; BATISTELA; COSTA, 2010).

Assim, com o intuito de sanar as lacunas da escala *Mach IV*, Darling, Whitaker e Levy (2009) desenvolveram uma nova escala de mensuração para o Maquiavelismo: a Escala de Personalidade Maquiavélica (MPS), conforme afirmam Grohmann, Batistela e Costa (2010):

[...] Dahling, Whitaker e Levy (2009) desenvolveram uma nova escala de mensuração para o Machiavelismo: a MPS. Segundo os autores, pelo fato do machiavelismo ser um complexo conjunto de características, torna-se necessário que a escala inclua dimensões do comportamento observável e também de crença e motivações internas. Assim, a proposta é a de se trabalhar com quatro constructos: manipulação amoral, descrença nos

---

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

outros, desejo de status e desejo de controle (GROHMANN; BATISTELA; COSTA, 2010, p. 4).

Para melhor entender o termo “maquiavelismo”, inicia-se o presente trabalho revendo as contribuições da história da filosofia, da qual surgiu o pensamento científico, e revisando alguns pontos do livro que muito contribuiu para a história da ciência política - O Príncipe, de Maquiavel - que deu origem ao tema desta pesquisa.

Segundo Maquiavel, quem observa com diligência os fatos do passado pode prever o futuro em qualquer república e usar os remédios aplicados desde a Antiguidade ou, na ausência deles, imaginar novos, de acordo com a semelhança de circunstâncias entre o passado e o presente (MARTINS, 1999, 17).

Teixeira (2008) afirma que a filosofia nasceu da mudança de valores na sociedade humana, quando as pessoas compreenderam a necessidade de centrar seus estudos no ser humano e na maneira como ele apreende a realidade.

Todavia, foi na visão Renascentista de Maquiavel que o conceito de virtude, ou *virtu*, obteve uma análise política consistente a qual, segundo Skinner (2003), caracteriza a falta de ambição privada, que leva o homem a colocar o interesse do Estado acima dos interesses pessoais.

O carisma na *virtu* é próprio daquele que se conforma à natureza de seu tempo, apreende-lhe o sentido e se capacita a realizar praticamente a necessidade latente nas circunstâncias. No uso do instrumental dos mecanismos de poder, a neutralidade moral decorreria da adequação do agir à realidade. O homem político deve estar sempre atento aos sinais da *fortuna*, pois conhecerá a ruína se, mudando o tempo e as coisas, não alterar seu comportamento (MARTINS, 1999, p. 19).

Alves Filho (2009) ainda menciona que

Sucintamente podemos dizer que assim como as premissas de Galileu Galilei tornaram-se a base da Ciência Natural, as premissas de Maquiavel tornaram-se a base de uma nova modalidade de pensar os acontecimentos políticos. Rompendo com a tradição medieval que partia da verdade revelada para deduzir o real, Maquiavel propõe um método que cortava com as explicações transcendentais e éticas dos fenômenos políticos (ALVES FILHO, 2009, p. 11).

No entanto, “na atualidade, a palavra virtude está em desuso e a palavra moral foi substituída por ética, por ser mais geral e menos identificada com religião” (PASSOS, 2004, p. 22).

Segundo Lustosa, Roazzi e Camino (2004), embora Maquiavel não fosse provido de características antiéticas, suas ideias chegaram aos nossos dias como fonte de intensa polêmica, sendo consideradas como fonte de imoralidade e oportunismo. Não obstante essa ambiguidade, o termo ‘maquiavelismo’ em linguagem comum é visto como pejorativo, caracterizando o indivíduo como imoral e manipulador.

Como consequência, na visão de Chevallier (2002, p. 17), “Maquiavel tornou-se um nome próprio universalmente conhecido que forneceu à língua o substantivo ‘maquiavelismo’ e o adjetivo ‘maquiavélico’”. Tal afirmativa é ratificada pela visão de Abrão (1999, p. 157) que afirma que maquiavelismo é uma “palavra que passou a designar ações inescrupulosas”.

Assim sendo, os termos “maquiavelismo” e “maquiavélico” tornaram-se públicos, sendo estudados e citados ao longo dos tempos, como, por exemplo, em um artigo da atualidade que ilustra o termo como sendo “um processo no qual o manipulador obtém mais recompensa do que conseguiria sem manipulação, enquanto alguém consegue menos, pelo menos no contexto imediato” (GROHMANN; BATTISTELA; COSTA, 2010, p. 1).

No contexto atual, Teixeira (2008) descreve que os valores são subjacentes às necessidades. No caso dos valores relativos à competição organizacional, estes estariam relacionados a crenças que representariam necessidades biológicas e sociais, uma vez que tal competição visa à obtenção de recursos e à sobrevivência dentro do ambiente competitivo.

Gondin *et al.* (2010) analisam que o emprego, que é uma das principais modalidades de trabalho remunerado da sociedade capitalista, tem passado por transformações desde 1970 quando novas práticas produtivas impactaram o mundo do trabalho, trazendo inúmeras e indesejáveis consequências sociais e econômicas ao mundo, substituindo as modalidades de emprego tradicionais por novas tecnologias.

Na visão de Bolles (2000), nessa constante transformação do mercado, áreas de trabalho surgem e outras entram em declínio, assim como algumas profissões e companhias e, dessa forma, os empregos também surgem, reduzem-se e desaparecem.

Mesmo no serviço público, que oferece estabilidade aos seus funcionários, existe essa preocupação, uma vez que

[...] o esgotamento do regime autoritário no final da década de 1980, pressionado pelas crescentes demandas por participação política nos vários segmentos da sociedade – o que resultou no advento do novo texto constitucional em 1988 – fez com que o regime autoritário fosse substituído por um novo aparelho administrativo, mais ágil e eficiente capaz de suprir as crescentes demandas sociais (FERREIRA, 2006, p. 24).

O qual culminou no modelo gerencialista da administração pública com ênfase na eficiência da administração.

Nessa nova forma de administração pública, a Lei n. 8112/1990 inseriu a avaliação de desempenho, tanto para aquisição de estabilidade no serviço público, como a avaliação periódica, para fins de avaliação da eficiência do servidor.

Além disso, conforme afirma Passos (2004):

Tendo a transparência como fio condutor, do servidor público, é exigido cuidado, interesse e competência, traduzidos na agilidade do serviço prestado, na cortesia para com os clientes, na preservação dos equipamentos, no respeito à hierarquia e na coerência entre os princípios do servidor e os da instituição (PASSOS, 2004, p. 160).

Também França e Rodrigues (2005) observam que, diante das pressões da atualidade, mesmo as empresas públicas saem da monotonia da repartição para se tornarem flexíveis e profissionais, saindo, dessa forma, da ausência de desafios, para ambientes turbulentos e desafiadores.

Dentro desse contexto, estão inseridos os Institutos Federais de Educação, que são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, criadas pelo Projeto de Lei 3775/2008, e que

oferece aos seus funcionários, técnicos administrativos e professores, a possibilidade de ganho material e promoção pessoal através da nomeação para cargos de direção ou de função gratificada.

Diante do contexto exposto, a pergunta que norteia o presente estudo é: qual é o nível de maquiavelismo dos gestores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – Campus Ouro Preto (IFMG)?

Para responder a essa pergunta, expõe-se o objetivo geral e o objetivo específico deste trabalho.

## **1.2 Objetivos**

Para identificar o nível de maquiavelismo dos gestores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – Campus Ouro Preto (IFMG) serão traçados os objetivos abaixo.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral foi o de avaliar o nível de maquiavelismo dos gestores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – Campus Ouro Preto.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos, a respeito dos gestores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – Campus Ouro Preto foram:

- a) Medir e analisar as dimensões desejo de controle, desejo de status, descrença nos outros e manipulação amoral;
- b) Relacionar os resultados relativos aos fatores de personalidade maquiavélica com os dados demográficos e ocupacionais.

### 1.3 Justificativa

Com relação ao meio acadêmico, percebeu-se a importância de estudar o tema em questão, porque, embora este venha tomando força fora do Brasil, ainda é pouco pesquisado dentro do país. Tal verdade pode ser confirmada ao se buscar a palavra chave “maquiavelismo” em biblioteca eletrônica que abranja coleção de periódicos científicos brasileiros, como o portal SCIELO; ou ao se pesquisar por título ou assunto relacionado ao tema em sites de bibliotecas de instituições de ensino superior e em sites de publicação de artigos apresentados em eventos científicos.

No que se refere ao portal SCIELO, por exemplo, no dia 23/03/2013, buscou-se pelo termo ‘maquiavelismo’ e, como resultado, foram obtidos dois artigos em espanhol e dois em português, mas que não tratavam da Escala de Personalidade Maquiavélica e sim sobre Maquiavel e a educação, pesquisado por José Luiz Ames, e sobre ética e política, relacionando maquiavelismo e kantismo, pesquisado por Michelangelo Bovero. Ao se procurar por ‘escala de personalidade maquiavélica’, nenhum resultado foi obtido.

Já no Google Acadêmico, ao se buscar por maquiavelismo, foram encontrados 3.700 resultados, porém a maioria em espanhol e analisando aspectos políticos. Ao se buscar ‘escala de personalidade maquiavélica’, poucos foram os resultados encontrados de pesquisas feitas no Brasil.

Além da escassez de publicações relacionadas ao tema dentro do Brasil, segundo Martins (1999), ocorre em todo o mundo uma divergência quanto à interpretação da obra de Maquiavel, sendo mister que se trabalhe de forma a divulgar e mensurar os constructos relacionados ao tema.

O destino do pensamento de Maquiavel, cinco séculos depois de sua morte, ainda não foi decidido. Lido por muitos e citado publicamente por poucos, a obra do diplomata florentino tem conhecido quase tantas interpretações divergentes quantos são os filósofos e ensaístas que dele se aproximam para analisá-lo (MARTINS, 1999, p. 23).

Ainda sobre a importância para o meio acadêmico, estudos anteriores revelaram a necessidade de promover algumas pesquisas sobre o tema, como a de Sousa (2011), que sugeriu novas pesquisas para organizações diferentes com a finalidade

de se desenhar um panorama do nível de maquiavelismo nas organizações brasileiras, e a de Lima (2011) que, para diagnosticar a presença do maquiavelismo nas organizações nacionais, sugeriu a realização de novas pesquisas sobre a matéria aplicada em outras organizações.

Em relação à importância deste estudo para o ambiente organizacional, Novaes e Vannuchi (2004) afirmam que, na nova moral do trabalho, as transformações econômicas das últimas décadas alteraram a imagem do trabalhador. Assim sendo, os indivíduos, afetados pela competição crescente por empregos, começaram a adaptar as suas condutas psicológicas de acordo com o perfil que julgam ser do “vencedor”. Tal perfil deve ser maleável, criativo, afirmativo, e, sobretudo, superficial nos contatos pessoais e indiferentes a projeto de vida duradouro. Para ter sucesso no mundo do emprego, ele deve aprender a não ter elos sólidos com família, lugares, tradições culturais, antigas habilidades e, por último, com o próprio percurso biográfico.

Dessa forma, foi perfeitamente cabível que a pesquisa relacionada a essa corrida pelo poder e *status* dos funcionários do Instituto tenha sido pesquisada à luz do maquiavelismo, tema que, embora extraído do livro “O Príncipe”, escrito nos tempos do Renascimento, é ainda bastante atual, conforme afirma Martins (1999):

Maquiavel conclui, por meio de estudos antigos e da intimidade com os potentados da época, que os homens são egoístas e ambiciosos, só recuando da prática do mal quando coagidos pela força da lei. Os desejos e as paixões seriam os mesmos em todas as cidades e em todos os povos (MARTINS, 1999, p. 17).

Além disso, o termo maquiavelismo, por muitas vezes, está ligado ao conceito de ética, ou falta dela, nas organizações e, segundo Passos (2004), é importante que as organizações tenham com a ética o mesmo cuidado dispensado às questões organizacionais, não só por ser condição de sobrevivência das mesmas, mas pelo fato de que o ser humano deve ser o seu valor maior, seja ela parte da estrutura interna ou da estrutura externa da empresa. Soma-se a isso o fato de os servidores do Instituto Federal pesquisado estarem submetidos ao código de ética dos servidores públicos federais, aprovado através do Decreto n. 1.171 de 22 de julho de 1984, o que justifica a realização da pesquisa dentro desta instituição.

#### **1.4 Estrutura da Dissertação**

Este estudo está estruturado em seis sessões: no capítulo 1, introduz-se o trabalho, discorrendo sobre a filosofia, a ética, o maquiavelismo, apresentam-se os objetivos e a justificativa. Em seguida, no capítulo 2, descreve-se o arcabouço teórico de referências acerca da ética, da moral, da política e das relações de poder nas organizações, o quadro teórico sobre o maquiavelismo. No capítulo 3 apresenta-se os procedimentos metodológicos propostos para o trabalho, discorrendo-se sobre o tipo de pesquisa, a unidade de análise, unidade de observação, coleta de dados e tratamento de dados. No capítulo 4 apresenta-se a ambiência da pesquisa, seguida pela apresentação dos resultados encontrados, no capítulo 5. No capítulo 6 conclui-se o presente trabalho, que é encerrado com as Referências e a seção de Anexos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são abordados temas relacionados à ética, à política e às relações de poder, seu histórico e relação com a sociedade contemporânea. Em seguida, é abordado o maquiavelismo, relacionando-o às relações de poder e demonstrando seus constructos de acordo com a Escala de Personalidade Maquiavélica – MPS.

### 2.1 Ética e Moral, Política e Relações de Poder

Segundo Castells (2003), nossa vida tem sido moldada pelas tendências em conflito da globalização com a identidade. A revolução das tecnologias e a reestruturação do capitalismo introduziu uma sociedade em rede com globalização das atividades econômicas. Essa nova forma de organização social penetra em todos os níveis da sociedade, abalando instituições, transformando culturas, criando riquezas, incitando a ganância e ao mesmo tempo impondo rigor e instilando o desespero.

Martins (1999) concebe a história e a psicologia como guias de ação que possibilitam a elaboração de várias técnicas e procedimentos que estatuem os cânones de uma arte de governo. Para ele, essas áreas do conhecimento ajudam a compor um modelo analítico para o estudo das sociedades contemporâneas ao determinar as causas da prosperidade e da decadência dos Estados antigos, já que às mesmas causas correspondem os mesmos efeitos.

Com base nisso, com o fim de melhor compreender o maquiavelismo e seus constructos, inicia-se este referencial teórico com um breve estudo da ética e da moral, da política e das relações de poder, relacionando-as entre si e com o maquiavelismo, o qual será analisado de maneira mais profunda na seção posterior.

No que diz respeito à palavra ética, esta é derivada do grego *éthikos* e significa costume. Em latim os costumes são denominados *mos*, *moris*, de onde deriva a voz moral. Dessa forma, ambos os termos podem ser utilizados, e quanto ao uso atual dos mesmos, a ética é utilizada para denominar “ciência ou filosofia da conduta humana”, enquanto moralidade se refere à “qualidade da conduta humana” (ALONSO; LÓPEZ; CASTRUCCI, 2006).

Segundo Passos (2004), existe uma tendência em acreditar que ética e questões econômicas não combinam. Principalmente pelo fato de estarmos inseridos em um mundo regido pela ganância, lucratividade e desonestidade.

Conforme Comparato (2006), no mundo antigo, século V a. C., por exemplo, a religião comandava a vida das pessoas do nascimento à vida adulta, e a lei era tida como norma superior à vontade humana, uma vez que possuía caráter religioso.

Outro exemplo é que, de acordo com Comparato (2006), em 92 a. C., com o fim de assegurar a conduta de seus habitantes dentro dos costumes tradicionais, Roma chegou a atribuir a magistrados especiais o poder de julgar os desvios de comportamento pessoal tanto na vida pública, quanto na vida privada.

No entanto, segundo Alonso, López e Castrucci (2006), na atualidade, existe dentro das organizações uma política empresarial baseada no comportamento ético que é apresentada sobre duas ordens, uma de fundo e outra de conveniência.

As razões de fundo são as principais, estão relacionadas a melhoras, autoaperfeiçoamento e aprimoramento das pessoas no trabalho, além do desenvolvimento das qualidades pessoais e do relacionamento com os companheiros, tornando os trabalhadores a ela submetidos seres humanos íntegros, coerentes e felizes (ALONSO; LÓPEZ; CASTRUCCI, 2006).

Já as razões de conveniência estão cada vez mais evidentes nas empresas:

A empresa ética, que atua pelos princípios éticos sociais (respeito à dignidade pessoal, direito de propriedade, primazia do trabalho, solidariedade, princípio da subsidiariedade e primazia do bem comum), recebe o reconhecimento não só de quantos nela trabalham, mas principalmente dos clientes ou consumidores. Recentemente, tem sido comprovado que ela obtém valorização adicional devido a esse ativo intangível (*goodwill*), a uma certa tendência ao sucesso e a uma geral diminuição de riscos (ALONSO; LÓPEZ; CASTRUCCI, 2006, p. 144).

Dessa forma, pode-se concluir que não é cabível acreditar que ética e questões econômicas não combinam.

Ainda sobre ética, já a relacionando com a política, conforme analisa Bobbio (2000), em todas as esferas da atividade humana, como na medicina, no mercado, nos

esportes, existe o problema em distinguir o que é lícito e o que é ilícito, todavia, o problema das relações entre ética e política é ainda mais grave porque o senso comum parece ter pacificamente aceito que

[...] um ato ilícito na moral pode ser considerado e apreciado como lícito na política – em suma, que a política obedece a um código de regras, ou sistema normativo, diferente de, e em parte incompatível com o código, ou sistema normativo da conduta moral (BOBBIO, 2000, p. 177).

Tal relação entre ética e política está estritamente ligada aos escritos de Maquiavel, uma vez que, de acordo com Dias (2008), o objetivo fundamental desses escritos é a capacidade de impor e ser reconhecido pelos demais, assim como ocorre com a política atual, sendo “O Príncipe” um tratado sobre a arte e a manipulação da imagem, o governante não tem a necessidade de ser piedoso, fiel, humanitário, íntegro ou religioso, sendo suficiente que aparente possuir tais qualidades.

Aprofundando no campo da política, com a finalidade de melhor compreendê-la e aplicar suas teorias no presente estudo, pode-se dizer que a definição clássica desta

[...] foi legada pelos antigos gregos através da obra de Aristóteles *Política*. O conceito de política é derivado do adjetivo originado de *polis* (*politikós*), que significa tudo que se refere à cidade e, conseqüentemente, o que é urbano, civil, público e até mesmo sociável e social. Ou, dito de outro modo, o conceito de política “é habitualmente empregado para indicar a atividade ou conjunto de atividades que têm de algum modo, com termo de referência, a polis, isto é, o Estado (DIAS, 2008, p. 1).

A política está estritamente relacionada à ética e à moral, como visto anteriormente, e também às relações de poder.

Para Moura (2011), toda relação humana está ligada ao poder, e nem sempre há nisso uma má intenção de domínio aproveitador ou escravizador, porque, “mesmo inconscientemente, as pessoas se associam em relações em que ora uns dominam e outros são dominados, em função da situação ou da personalidade de cada um” (MOURA, 2011, p. 3).

Para Dias (2008), o poder constitui-se em um dos mais importantes processos sociais das sociedades humanas, e as relações de poder estão disseminadas por toda a sociedade, embora haja uma hierarquia que difere um grupo social do outro, e o poder supremo ao qual todos os outros estão submetidos é o poder político.

Passos (2004) destaca que vivemos em uma sociedade orientada para o culto ao prazer e ao poder, de modo que a moral também se orienta para a exploração do homem pelo homem “onde o egoísmo, a hipocrisia, o lucro e o individualismo são incentivados e até cultuados” (PASSOS, 2004, p. 26).

Conforme defende Heifetz e Linsky (2002), no século XXI, as pessoas enfrentam pressões todos os dias, em sua vida pessoal, em todos os níveis da sociedade. As empresas contratam pessoas para garantir estabilidade através de decisões que causem o mínimo de ruptura, mas o próprio trabalho cria riscos e conflitos, pois envolve reformulação de normas profundas e arraigadas.

Assim sendo, conforme aponta Passos (2004), é comum que o mundo organizacional seja repleto de conflitos que são consequências de choques entre interesses individuais e destes com os da instituição.

Morgan (2006) complementa definindo a relação entre interesses pessoais com a vida política. Segundo ela, os interesses seriam metas, valores, desejos, expectativas além de outras orientações que levam uma pessoa a definir a sua maneira de agir. Ao se sentir invadida, tal pessoa cria mecanismos de defesas ou ataques com o intuito de se manter ou melhorar sua posição. Essa maneira de o indivíduo se posicionar está intimamente ligada ao fluxo de política.

No campo da política, segundo Feist e Feist (2008), encontram-se a necessidade de reconhecimento-status e a necessidade de domínio. A primeira inclui a necessidade de se sobressair naquilo que a pessoa considera importante, seja na aparência física ou no trabalho; inclui também o prestígio social, que está ligado ao *status* socioeconômico. Já a segunda, reflete a necessidade de controlar o comportamento dos outros, que inclui obtenção de poder sobre a vida de colegas e subordinados.

Segundo Pagès (1993), o culto ao poder está relacionado à projeção de sonhos individuais que a organização proporciona e ao desejo de dominação que age sobre o indivíduo como ameaça e estímulo ao mesmo tempo, uma vez que a organização provoca a fraqueza e o isolamento do indivíduo, favorecendo neste um mecanismo de defesa agressivo contra a angústia, que é canalizada agressivamente em

direções não perigosas ou úteis para a organização, como os colegas e subordinados.

## 2.2 Maquiavelismo e a Escala da Personalidade Maquiavélica

Dahling, Whitaker e Levy (2009) questionam até que ponto os comportamentos maquiavélicos, ou competitivos, podem ser aceitos no ambiente organizacional. Ou seja, até que ponto a ética deve ser sacrificada por questões econômicas.

Na análise de Chevallier (2002), para Maquiavel, existiam maneiras diferentes de conquistar e conservar o poder. As duas maneiras mais frisadas por ele foram a "virtude e a fortuna". A primeira representa a energia, o vigor, o talento, a bravura e a conquista pelas próprias armas. Aqueles que se tornam príncipes pela *virtu* conhecem muitas dificuldades para se instalar, mas muita facilidade em se manter no poder. Já na "fortuna", que seria a conquista através de armas alheias, "a regra é inversa: facilidade para conquistar, dificuldade para conservar" (CHAVELLIER, 2002, p. 29).

Todavia, para Maquiavel, "também é possível tornar-se príncipe pela perversidade" (CHAVELLIER, 2002, p. 31), caso não exista nem muita *virtu* e nem intervenção da fortuna.

Há dois modos de tornar-se príncipe, os quais não podem ser atribuídos inteiramente à fortuna ou ao valor. Parece-me, portanto, necessário falar deles, embora se pudesse examiná-los mais detalhadamente na parte em que se cuida das repúblicas. São esses dois modos: ascender ao principado pela perversidade, por meios criminosos, contrários às leis humanas e divinas; e vir a ser príncipe pelo favor dos compatriotas (MACHIABEL, 1999, p. 67).

Tal consideração contribuiu para a utilização do termo "maquiavelismo" como proposto no presente trabalho, assim como a passagem do capítulo XV do livro "O Príncipe" na qual Maquiavel afirma que "para se conservar, um príncipe aprenda a ser mau, e que se sirva ou não disso, de acordo com a necessidade (MAQUIAVEL, 1999, p. 71).

Sobre o fluxo de política, argumentam que o estudo do maquiavelismo pode ser uma ferramenta para melhor compreender o aspecto ligado às políticas organizacionais,

uma vez que comportamentos políticos levam os indivíduos a obter contribuições individuais e, conseqüentemente, sucesso organizacional.

Para Freund (2003), o poderio político é um candidato ao prestígio sobre a concorrência e a rivalidade das unidades políticas:

Weber define o poderio como a oportunidade de um indivíduo de fazer triunfar no seio de uma relação social sua própria vontade contra resistências, e o domínio como a oportunidade de aí encontrar pessoas dispostas a obedecer à ordem que lhes é dada (FREUND, 2003, p. 161).

Para Zanelli, Andrade e Bastos (2004), o poder representa diferentes caracterizações e perspectivas, podendo representar a força que leva o ser humano a realizar seus sonhos e desejos e realizar seus ideais; a força que leva o ser humano a seguir o caminho da vida, suportando desânimo e as frustrações, uma vez que serve como mecanismo de defesa contra a indiferença e dureza dos homens; o engrandecimento frente a um processo de disputa; a forma de evitar a entropia da espécie humana, independente do nível de complexidade da vida social; e fenômeno mobilizador das instituições e força diretora da sociedade.

Segundo Griffin (1996), a maioria das pessoas envolvida em uma organização vê a vida conforme o jogo “eu ganho, você perde”. Embora as organizações se diferenciem em objetivos, plano de cargos dentre outras variáveis, a sobrevivência individual está presente em cada uma delas e, dessa forma, em todas as situações em que houver um grupo de pessoas em busca de objetivos através de seus esforços organizacionais, vão acontecer disputas por áreas de atuação e *status*.

A afirmação acima é reforçada pelas palavras de Pinheiro e Sachuk (2010, p. 2.) que afirmam que

as pessoas passaram a enxergar no trabalho uma forma de realizar seus sonhos pessoais. Com isso, as relações interpessoais existentes neste ambiente – de trabalho valorizado – ganham importância na vida das pessoas e influenciam diretamente seu desenvolvimento.

No entanto, é importante que se observe o grau de comportamento maquiavélico, uma vez que ainda que, por um lado, este possa ser favorável à organização

gerando uma competição saudável, por outro lado, o exagero nesse comportamento pode gerar um desconforto organizacional. Dessa forma, deve-se buscar o equilíbrio entre interesse organizacional e maquiavelismo dos empregados para que haja favorecimento tanto da organização, quanto do trabalhador (SOUZA; GARCIA, 2012).

Segundo Griffin (1996):

Dentre os progressos da administração no último século estão os enunciados de uma série de princípios organizacionais que devem funcionar na maioria das vezes e a teoria de administração e supervisão que devem funcionar algumas vezes. Embora esses enunciados eruditos sejam importantes, eles não conseguiram diminuir a tensão das pessoas envolvidas com a busca dos objetivos organizacionais (GRIFFIN, 1996, p. 24).

Dessa forma, Griffin (1996) defende que a arte da administração nem sempre está em harmonia com a arte da sobrevivência, uma vez que a vida de pessoas dentro de uma organização muitas vezes é decidida pelo capricho de poucos, em detrimento da capacidade técnica destes.

Dentro desse contexto, Griffin (1996, p. 26) afirma que as palavras de Maquiavel “podem ser traduzidas em regras práticas de sobrevivência nas organizações empresariais de hoje”.

Griffin (1996) argumenta, ainda, que as palavras de Maquiavel não devem ser simplesmente lidas, mas interpretadas dentro do contexto do mundo empresarial de hoje, uma vez que, em suas obras, podem ser encontradas receitas de condutas adequadas aos que pretendem ter sucesso dentro de uma organização. Ele afirma que “as situações políticas que descreveu são análogas às situações que ocorrem nas empresas nos dias de hoje. As atrocidades cometidas pelas empresas não são feitas por meio da espada, mas por demissões e transferências” (GRIFFIN, 1996, p. 26).

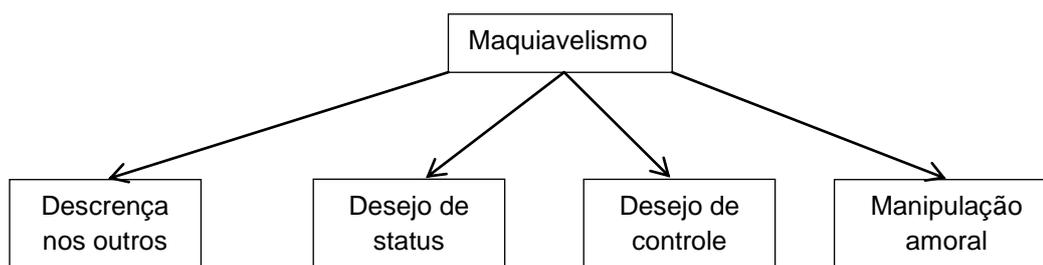
É só a partir das ideias de autores da administração (como Abraham Maslow, Douglas McGregor, Peter Drucker, Karl Weick e outros) que os trabalhos de Maquiavel podem ser usados de maneira sensata e lógica. Mais do que saltos quantitativos, através dos séculos, foram dados passos

graduais que propiciam o estágio em que o pensamento maquiavélico pode ser traduzido em pensamento administrativo (GRIFFIN, 1996, p. 26).

Ainda segundo Griffin (1996), devemos distinguir executivos cruéis dos executivos maquiavélicos, denominados executivos da teoria M. Os primeiros não se importam com os funcionários e são egoístas, “são cruéis pelo prazer de serem cruéis” (GRIFFIN, 1996, p. 27). Já os executivos da teoria M “seguem os princípios maquiavélicos por se preocuparem consigo mesmos, com seus funcionários e com sua organização – sempre na combinação adequada” (GRIFFIN, 1996, p. 27).

Conforme Dahling, Whitaker e Levy (2009), o maquiavelismo é constituído por constructos que compõem a Escala de Personalidade Maquiavélica (MPS) criada por eles. Tais constructos estão definidos na FIG. 1.

Figura 1 - Estrutura dos constructos do Maquiavelismo



Adaptado de: Dahling, Whitaker e Levy (2009, p. 229)

Conforme, Dahling, Whitaker e Levy (2009) os constructos podem ser assim descritos:

- . Descrença nos outros: representa a descrença em relação às ações dos outros e dos resultados negativos que essas ações podem acarretar. Assim, pessoas maquiavélicas têm uma ênfase na desconfiança ativa sobre outras pessoas lançando um olhar cínico sobre ela (DAHLING; WHITAKER; LEVY, 2009). Isso significa que pessoas com alto maquiavelismo procuram manipular as situações e acreditam que os outros também ajam dessa forma;
- . Manipulação amoral: segundo Grohmann, Batistela e Costa (2010) pessoas maquiavélicas são capazes de manipular os outros, principalmente de duas maneiras: através do monitoramento e da administração de impressões; e

demonstrando mais flexibilidade quando toma decisões. De acordo com Dahling, Whitaker e Levy (2009), é importante ressaltar que pessoas maquiavélicas não são imorais no sentido de arbitrariamente manipular e trair os outros o tempo todo, mas de terem a capacidade de terem flexibilidade de mudar a forma de cooperação com os outros, visando a oportunidades de ganhos futuros. Assim, podemos definir a dimensão manipulação amoral das MPS como uma vontade de ignorar normas ou moral e ver valor em comportamentos que beneficiam a si à custa dos outros.

. Desejo de controle: Dahling, Whitaker e Levy (2009) afirmam que pessoas de alto nível de maquiavelismo, ou alto *Mach*, enxergam fatores externos de ameaças e, conseqüentemente, possuem o desejo de dominação sobre situações interpessoais. Os autores frisam que essas pessoas não têm um *locus* de controle generalizado, que inclui elementos de sorte ou azar, mas que suas percepções de causalidade externa estão firmemente ligadas às ações dos outros, portanto, tais autores definem o desejo de controle como a necessidade de exercer domínio nas ações interpessoais para minimizar a extensão do poder dos outros.

. Desejo de *status*: conforme explicam Dahling, Whitaker e Levy (2009), uma vez que os objetivos intrínsecos são autodeterminados, os maquiavélicos tendem a ver os eventos externos como maior medida de sucesso em relação aos objetivos intrínsecos. Assim, pessoas com maquiavelismo elevado são provavelmente levados a perseguir os objetivos, tais como riqueza, poder e *status* ao invés de metas internas, como o desenvolvimento pessoal e autoamor. Assim, os autores definem desejo de *status* como desejo de acumular indicadores externos de sucesso.

Segundo Grohmann; Batistela; Costa (2010), o maquiavelismo é um constructo de caráter individual, sendo, dessa forma, necessário reconhecer o perfil dos participantes. A partir de hipóteses criadas, a serem testadas na pesquisa empírica, poder-se-á confirmar, ou não, a validade de suas afirmativas. Os estudos anteriores a seguir são exemplos de testes realizados em pesquisas empíricas acerca do constructo de maquiavelismo.

## 2.3 Estudos Anteriores

Serão apresentados, nesta seção, dois estudos anteriores relacionados ao tema maquiavelismo, baseado na Escala de Personalidade Maquiavélica. Ambas as pesquisas foram feitas por ex-alunos da Faculdade Novos Horizontes em suas dissertações apresentadas ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração.

Os dois estudos a serem analisados utilizaram a escala de *Likert* no questionário utilizado para a coleta de dados. Neste, o grau de concordância variava de 1 a 5 sendo que 1 significava "discordo totalmente" e 5, "concordo totalmente". Para a análise dos escores, a pesquisadora adotou os seguintes valores:

Com base na escala aplicada (tipo *Likert*) e nos cálculos estatísticos consideram-se os escores acima de 3,99 determinantes do nível alto de maquiavelismo; entre 3,0 e 3,99, representativo de nível médio; e abaixo de 3,0, de baixo nível de maquiavelismo (LIMA, 2001, p. 82).

### 2.3.1 Valores Relativos ao Trabalho e Maquiavelismo: Estudo de Caso Envolvendo Gestores de Uma Rede Varejista de Minas Gerais

O primeiro estudo foi realizado pela pesquisadora Luciana de Sousa Lima com o título 'Valores Relativos ao Trabalho e Maquiavelismo: estudo de caso envolvendo gestores de uma rede varejista de Minas Gerais'. A pesquisa foi caracterizada como estudo de caso, de natureza descritiva e teve uma abordagem qualitativa e quantitativa. Na coleta de dados, foram utilizadas a Escala de Valores Relativos ao Trabalho e a Escala de Personalidade Maquiavélica – MPS.

A amostra foi caracterizada como sendo a maioria do sexo masculino (69,7%), com faixa etária de 31 a 46,5 anos (50%), casados (63,6%), com filhos (66,7%), com graduação completa (42,4%), que trabalham na empresa entre cinco e 12 anos, aproximadamente (50%), ocupando cargo de gerência (81,8%),

A unidade de análise foi a empresa familiar denominada Alfa, que começou o seu funcionamento no interior de Minas Gerais na década de 1960 e que foi transferida para a capital do Estado, posteriormente. Inicialmente a empresa Alfa atuava no mercado de pneus, mas a mesma foi crescendo, possuindo, na data da pesquisa,

cerca de 30 lojas para automóveis e lojas exclusivas e especializadas no atendimento de caminhões e ônibus, espalhadas na capital e no interior do Estado, possuindo também uma unidade industrial destinada à recapagem de pneus.

Com base nas análises de Lima (2011), no geral, a pesquisa quantitativa indicou baixo nível de maquiavelismo para os gestores, provavelmente, por se tratar de empresa familiar, a qual, além da estabilidade, valoriza comportamentos e atitudes positivas dos seus empregados, conforme internalizado nas entrevistas, o que foi comprovado pelo tempo médio de trabalho na empresa, apesar de os gestores narrarem situações ocorridas no trabalho, como apropriação de ideias, o que provavelmente contribuiu para a tendência para o fator descrença nos outros.

Para cada um dos quatro constructos analisados, os resultados apresentados para os fatores foram:

#### **a) Desejo de controle**

Lima (2011) avaliou que, nesse fator, cinco das 11 variáveis apresentaram nível elevado de maquiavelismo. “Eu gosto de ter habilidade para controlar a situação” foi a que apresentou maior média (4,61). Apresentaram tendência mediana de maquiavelismo as variáveis: “Se a situação pedir, eu não me importo em desempenhar um papel para conseguir que as pessoas façam o que eu quero” (3,70), “Eu gosto de ter controle sobre outras pessoas” (3,27), “Falar para as pessoas o que elas gostam de ouvir é uma boa maneira de controlá-las” (3,03) e “O sucesso geralmente depende de agradar a outras pessoas” (3,03). Influência de pessoas nas chances de sucesso (2,85), influência das pessoas sobre o que acontece com os gestores (2,70), gosto por dar ordens (2,18) e crença de que o medo e a ameaça são necessários para motivar as pessoas a fazerem o que querem (1,30), juntamente com as variáveis que possuem relação inversa, quais sejam, “Eu controlo o curso dos eventos em minha vida” (4,39) e “Eu determino o que acontece em minha vida” (3,85), representaram nível baixo de maquiavelismo nos gestores pesquisados.

## **b) Descrença nos outros**

Para esse constructo, não houve fator que apresentasse elevado grau de maquiavelismo. Apresentaram nível médio de maquiavelismo como os gestores administram a forma que os outros os veem (3,58), crença de que as pessoas estão sempre procurando tirar vantagem das situações (3,52), crença de que se eles demonstrarem qualquer fraqueza as pessoas tirarão vantagem (3,45), crença de que as pessoas são motivadas somente por objetivos pessoais (3,18) e o fato de eles considerarem a maioria das pessoas confiável (3,21). As demais variáveis associadas a esse constructo, como membros da equipe “puxam o tapete” uns dos outros para conseguir destaque (2,97), apresentaram baixo nível de maquiavelismo (LIMA, 2011).

## **c) Desejo de *status*:**

Para esse fator, a única variável que apresentou alto grau de maquiavelismo, de acordo com a pesquisadora, foi “A maioria das pessoas acredita mais no bem comum do que no sucesso pessoal” (2,85). Além disso, as variáveis a crença de que o acúmulo de bens é um objetivo importante para os gestores (3,64), de que *status* é sinal de sucesso na vida (3,39) e o fato de eles desejarem ser ricos e poderosos algum dia (3,36) revelaram grau médio de maquiavelismo. As afirmações inversas, que refletem que o desenvolvimento das pessoas é objetivo importante para os gestores (4,58), de que para eles é mais importante ser uma boa pessoa do que ter dinheiro (4,33) e a crença de que a maioria das pessoas que vive dentro da moral tem consciência limpa (3,94), bem como a média da variável direta de que uma grande conquista justifica qualquer coisa que se tenha que fazer para obtê-la (1,91) mostraram baixo nível de maquiavelismo (LIMA, 2011).

## **d) Manipulação amoral**

Apenas a variável “Eu sei como me apresentar para ser visto como quero ser visto” (4,15) apresentou elevado nível de maquiavelismo. Apresentaram

tendência média ao maquiavelismo as afirmações inversas: “Não há desculpas para enganar as outras pessoas” (3,97) e “Sempre deixo as pessoas saberem minhas verdadeiras intenções antes de agir” (3,79), além da variável “Eu sei ser charmoso quando preciso ser” (3,73). Por fim, as variáveis inversas “Eu concordo com os que dizem: "trapaceiros nunca vencem" (4,52) e “Eu não violaria meus padrões morais para progredir profissionalmente” (4,48) obtiveram médias representativas de baixo nível de maquiavelismo (LIMA, 2011).

Lima (2011) explica que, conforme Dahling, Whitaker e Levi (2009), os gestores pesquisados não são capazes de manipular os outros, não valorizam comportamentos que lhes trazem benefícios em detrimento dos demais companheiros da equipe e não possuem uma visão cínica das pessoas com as quais interagem no dia a dia do trabalho. Eles ainda não revelaram desejo de *status*, e consideram que os outros não são ameaças para eles. Todavia se revelaram propensos à necessidade de controle e à descrença nos outros.

### **2.3.2 Poder nas Organizações: Um Estudo do Maquiavelismo dos Ocupantes de Cargo de Direção em Uma IES Pública**

O segundo estudo foi realizado pelo pesquisador Reginaldo Braga de Sousa com o título "Poder nas Organizações: um estudo do maquiavelismo dos ocupantes de cargo de direção em uma IES pública". A pesquisa foi caracterizada como um estudo de caso, descritiva e com caráter quantitativo.

A amostra foi caracterizada como sendo a maioria do sexo masculino (53,1%), com idade acima de 46 anos (56,8%); ocupante de cargo técnico-administrativo (55,6%), que exerce função gratificada (70,4%), possui escolaridade superior à graduação (82,8%) e que estão trabalhando há mais de 16 anos na instituição (58,0%).

O ambiente de pesquisa foi o IES Ômega, descrito como uma autarquia pública, vinculada ao Ministério da Educação e Cultura com sede na cidade de Belo Horizonte e unidades descentralizadas nas cidades de Araxá, Leopoldina, Divinópolis, Timotéo, Varginha, Nepomuceno e Itabirito.

Para cada um dos quatro constructos analisados, os resultados apresentados para os fatores foram:

#### **a) Desejo de controle**

Para o constructo desejo de controle, o fator que apresentou maior índice de maquiavelismo foi o mesmo da pesquisa analisada anteriormente, ou seja, “Eu gosto de ter habilidade para controlar a situação” (4,00). Todos os demais fatores obtiveram média abaixo de (3,00), ou seja, apresentaram baixo grau de maquiavelismo.

#### **b) Desejo de *status***

Conforme análise de Sousa (2011, p. 51), “para o constructo *desejo de status*, o indicador “A maioria das pessoas acredita mais no bem comum do que no sucesso pessoal” (4,00) foi o único que obteve escore elevado de maquiavelismo por parte dos informantes”. Os demais indicadores do constructo indicaram baixo nível de maquiavelismo, além de revelarem uma situação de discordância, pois a mediana foi menor ou igual a 2,00.

#### **c) Descrença nos outros**

Para esse constructo, nenhum fator apresentou alto índice de maquiavelismo, apenas o fator “As pessoas estão sempre procurando formas de tirar vantagens das situações” (3,07) apresentou tendência mediana ao maquiavelismo, sendo esta bem próxima a (3,00) e os demais fatores apresentaram baixo nível de maquiavelismo. Importante ressaltar que o item “Eu não me comprometo com o grupo, pois não confio nos outros” apresentou discordância plena dos respondentes (1,00) (SOUSA, 2011, p. 51).

#### **d) Manipulação amoral**

Também para manipulação amoral, não foi obtido alto nível de maquiavelismo para nenhum fator, sendo que o único fator a apresentar tendência mediana ao maquiavelismo foi indicador “Eu sei como me apresentar para ser visto

como eu quero ser visto” (3,36). Os demais fatores apresentaram baixo grau de maquiavelismo.

### 3 METODOLOGIA

Esta seção tratará dos procedimentos metodológicos propostos para o trabalho. Assim, serão apresentados os seguintes subitens: Tipo de pesquisa, Unidade de análise, Unidade de observação, Coleta de dados e Tratamento de dados.

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa foi caracterizada como um estudo de caso, uma vez que sua investigação foi limitada aos gestores do IFMG – Campus Ouro Preto, além de descritiva, com caráter quantitativo.

A pesquisa quantitativa é um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis. Tais variáveis, por sua vez, podem ser medidas tipicamente por instrumentos, para que os dados numéricos possam ser analisados por procedimentos estatísticos (CRESWELL, 2010, p. 26).

Para Malhotra (2004), a pesquisa descritiva pode ser realizada por diversas razões, como descrever as características de grupos relevantes; estimar a porcentagem de unidades numa população, dentre outras.

De acordo com Marconi e Lakatos (2002, p. 84), as pesquisas quantitativo-descritivas “consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis ou chave.

Segundo Cooper e Schindler (2004, p. 136), “em contraste com os estudos exploratórios, os estudos formais são normalmente estruturados com hipóteses ou questões investigativas claramente declaradas”.

Para Yin (2001), o estudo de caso surge da necessidade de se compreender os fenômenos sociais complexos, permitindo uma investigação na qual são preservadas as características holísticas e significativas da vida real. Para autor, o estudo de caso contribui para a compreensão acerca dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, sendo uma estratégia comum nas pesquisas de psicologia, sociologia, ciência política, administração e planejamento.

De acordo com Triviños (1987, p. 11), o estudo de caso é uma categoria do estudo descritivo, através da qual se pode analisar uma unidade em profundidade, bem como explorar um fenômeno em toda a sua complexidade, possuindo tratamento estatístico simples, quando se trata de abordagem quantitativa. Segundo o autor, o grande valor do estudo de caso é o de “fornecer conhecimento profundo de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas”.

### **3.2 Unidade de Análise e Unidade de Observação**

A unidade de análise deste trabalho foi o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - Campus Ouro Preto, autarquia federal, vinculada ao Ministério da Educação, situada na cidade do mesmo nome, que foi fundada em 1944 como Escola Técnica Federal de Ouro Preto e atualmente conta com 339 funcionários, e cerca de 2400 alunos distribuídos entre seus 19 cursos subdivididos em integrados, subsequentes, graduação – presenciais – e os cursos técnicos e de graduação à distância.

Em relação à unidade de observação, o universo foram os 83 servidores pertencentes à administração do IFMG Campus Ouro Preto, sendo que, deste total, 69 possuem função gratificada e 14, cargos de direção. Do universo de 83 servidores pertencentes à administração, participaram da pesquisa 67 funcionários.

### **3.3 Coleta de Dados**

A pesquisa realizada foi baseada na escala proposta e validada por Dahling, Whitaker e Levy (2009) com 45 questões que compõem a escala de personalidade maquiavélica. Junto a esse questionário, foi acrescentado um questionário de seis questões cujo objetivo foi o de coletar informações sociodemográficas dos participantes da pesquisa. Assim sendo, os questionários foram compostos de duas seções com um total de 51 questões.

Segundo Cooper e Shindler (2004), um constructo é uma ideia ou imagem direcionada à determinada pesquisa. Dessa forma, o questionário aplicado possui

afirmativas que compõem a escala de personalidade maquiavélica (MPS), para as quais os participantes escolheram o grau de concordância, que variou de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Tal escala buscou identificar os constructos apresentados por Dahling, Whitaker e Levy (2009), através da seguinte distribuição de questões:

Quadro 1 – Constructos e questões

<b>Constructo</b>	<b>Questões</b>
Desejo por Controle	1 a 11
Desejo de Status	12 a 20
Descrença nos outros	21 a 31
Manipulação Amoral	32 a 45

Fonte: Elaborado pela autora

Já na seção 2, estão contidas seis questões que buscaram levantar os dados pessoais e ocupacionais dos participantes, como: sexo, faixa etária, cargo, função, grau de escolaridade e tempo de trabalho na instituição.

### 3.4 Técnica de Análise de Dados

Nesta seção, apresentam-se as técnicas estatísticas utilizadas para as análises dos dados quantitativos oriundos do preenchimento das escalas de maquiavelismo a serem aplicadas.

No que se refere aos dados quantitativos, inicialmente, foi realizada uma análise exploratória com o objetivo de caracterizar a amostra dos funcionários, sendo, para isso, utilizadas distribuições de frequências para as variáveis demográficas e ocupacionais, além de gráficos. Foram empregadas, também, medidas descritivas (média, desvio-padrão, mediana e *quartis*) para os indicadores referentes à identificação do nível de maquiavelismo. Para análise dos quatro constructos do nível de maquiavelismo, da mesma forma, foram adotadas medidas descritivas.

Quanto à avaliação de diferença entre os escores referentes aos quatro constructos do nível de maquiavelismo, foi utilizado o teste não paramétrico de *Friedman*. Esse teste é indicado quando mais de duas situações em um mesmo indivíduo são comparadas, e objetivou verificar se algum dos escores medidos no nível de maquiavelismo exercerá maior impacto sobre os funcionários.

Para a avaliação de diferenças entre as características demográficas e ocupacionais e os constructos referentes ao nível de maquiavelismo dos funcionários, foram utilizados testes não paramétricos. Para as variáveis sexo, faixa etária, tempo de trabalho, cargo e função - que possuem somente duas categorias - foi empregado o teste não paramétrico de *Mann-Whitney*, o qual é aplicado quando estão em comparação dois grupos independentes com variável de mensuração ordinal, para a comparação dos valores centrais entre as categorias. Já para a variável escolaridade, que possui quatro 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; e a hipótese alternativa é a de que há pelo menos uma diferença significativa entre as categorias ou tratamentos estudados.

Para verificar a magnitude e a direção da associação entre os constructos de maquiavelismo, foi utilizada a correlação de *Spearman*.

Os dados da pesquisa foram tratados no programa estatístico *Predictive Analytics Software* (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.

## 4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

As escolas técnicas federais surgiram das escolas de artes e ofícios, criadas em 1909 no governo Nilo Peçanha, as quais formavam operários e contramestres através de um ensino eminentemente prático e fundado em conteúdos elementares, dessa forma, a mão de obra era apta a exercer trabalhos manuais, mas era pouco qualificada, uma vez que os cursos de formação profissional só foram criados posteriormente, em 1937, no Estado Novo (IFMG, 2013).

Em 1942, ainda no governo Vargas, o Decreto-Lei 4.073 ampliou a oferta de formação técnico-profissional no Brasil para atender às demandas da incipiente industrialização no país, ocorrida a partir dos anos 30 (IFMG, 2013).

Em 2009 foram criados os Institutos federais de educação os quais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializadas na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino. Com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas e, para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior, os Institutos Federais são equiparados às universidades federais (BRASIL, 2008).

Dentre os objetivos dos Institutos Federais, destacam-se os de ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados; ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores; realizar pesquisas aplicadas; desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica; estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e ministrar em nível de educação superior (BRASIL, 2008).

Cada Instituto Federal é organizado em estrutura multicampi, com proposta orçamentária anual identificada para cada campus e reitoria, exceto no que diz

respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores. A administração dos Institutos Federais terá como órgãos superiores o Colégio de Dirigentes e o Conselho Superior (BRASIL, 2008).

Em relação ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG), o mesmo é uma Instituição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e tecnológica, criada pela Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, mediante a integração dos Centros Federais de Educação Tecnológica de Ouro Preto, Bambuí, Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista e duas Unidades de Educação Descentralizadas de Formiga e Congonhas que, por força da Lei, passaram de forma automática, independentemente de qualquer formalidade à condição de campus da nova instituição. O IFMG está constituído atualmente por 12 campi: Bambuí, Betim, Congonhas, Formiga, Governador Valadares, Ibirité (em implantação), Ouro Branco, Ouro Preto, Ribeirão das Neves, Sabará, Santa Luzia (em implantação) e São João Evangelista, além das unidades conveniadas de Pompéu, Piumhi, Oliveira, Bom Despacho, João Monlevade. A instituição também mantém polos de Ensino à Distância nos municípios de Alfenas, Betim, Cachoeira do Campo e Cataguases, bem como tem parceria para oferta do projeto especial do Proeja FIC nos municípios de Carandaí, Congonhas, Sabará, Iguatama, Perdões, Pompéu e Santa Bárbara (IFMG, 2013).

De acordo com o Estatuto do IFMG, os princípios básicos que norteiam a gestão do IFMG são a transparência, a justiça, o mérito, a educação, a liberdade e a ética, a qual merece destaque no presente trabalho. Sua missão é definida como “Educar e qualificar pessoas para serem cidadãos(ãs) críticos(as), criativos(as), responsáveis e capazes de atuar na transformação da sociedade”, e sua visão é definida por consolidar-se como instituição de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão, comprometidos com a ética, a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável.

No que se refere à história do Campus Ouro Preto, este começou em 1944 quando foi instalada oficialmente a Escola Técnica Federal de Ouro Preto (ETFOP), que oferecia cursos técnicos em metalurgia e mineração. Essa escola funcionou anexa à Escola de Minas, na Praça Tiradentes de Ouro Preto, de 1944 a 1964, quando foi

transferida para as instalações do 10º Batalhão de Caçadores do Exército Brasileiro, já tendo sido elevada à condição de Autarquia Federal em 1959 e ganhado autonomia didática, financeira e administrativa. Essa transferência de sede fez com que a escola ganhasse identidade própria e mais possibilidade de desenvolvimento (IFMG, 2013).

Em 2002, a ETFOP tornou-se Centro Federal de Educação Tecnológica de Ouro Preto (CEFET Ouro Preto), o que a tornou apta a oferecer cursos superiores de tecnologia e, em 2008, o CEFET Ouro Preto participou de uma chamada pública do Ministério da Educação, transformando-se em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, o que atualmente o possibilita a oferecer cursos técnicos, de graduação e de pós-graduação, inclusive *strictu sensu* (IFMG, 2013).

Atualmente, o IFMG conta com 83 cargos de confiança, divididos entre os 172 técnicos administrativos e 167 docentes. Oferece cursos de técnico integrado, técnico subsequente e graduação presencial e à distância.

Os cursos técnicos integrados são subdivididos em automação industrial, metalurgia, mineração e edificações e possuem 1147 alunos, segundo última atualização feita pela Diretoria de Ensino Técnico em 5 de abril de 2013.

Edificação, meio ambiente, metalurgia, mineração e segurança do trabalho compõem o quadro dos cursos técnicos subsequentes que contam com 635 alunos, segundo informação obtida em 25 de abril de 2013.

Como cursos de graduação presencial, o IFMG Campus Ouro Preto oferece os cursos de tecnologia em gestão da qualidade, tecnologia em conservação e restauro, tecnologia em gastronomia, geografia e física, que contam com 430 alunos, segundo informação obtida em 25 de abril de 2013.

Como cursos de educação à distância, são oferecidos: os cursos de automação industrial, controle ambiental, edificações, eletroeletrônica, hospedagem e serviços públicos, e, segundo última atualização, ocorrida em 30 de abril de 2013, o curso conta com 188 alunos.

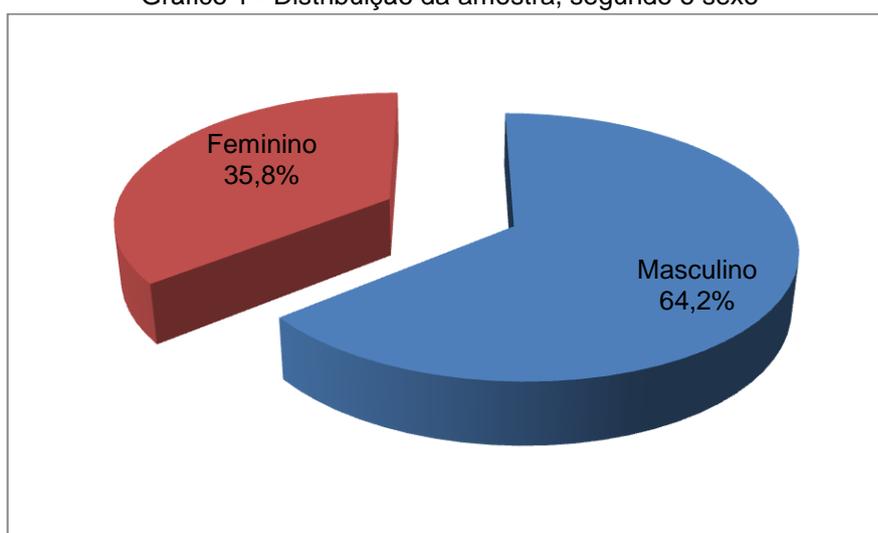
## 5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Esta seção compõe-se de duas etapas: na primeira, os resultados são descritos a partir da distribuição de frequências e gráficos; na segunda, são apresentados e discutidos mediante a utilização de procedimentos estatísticos bivariados que foram utilizados para associar variáveis dos constructos da pesquisa.

### 5.1 Análise Descritiva

Integra esta pesquisa uma amostra de 67 funcionários de uma instituição de ensino superior pública composta, em termos de tamanho, por 24 pessoas do sexo feminino (35,8%) e por 43 pessoas do sexo masculino (64,2%). O GRÁF. 1 e a TAB. 1 ilustram essa distribuição.

Gráfico 1 - Distribuição da amostra, segundo o sexo



Fonte: Dados da pesquisa

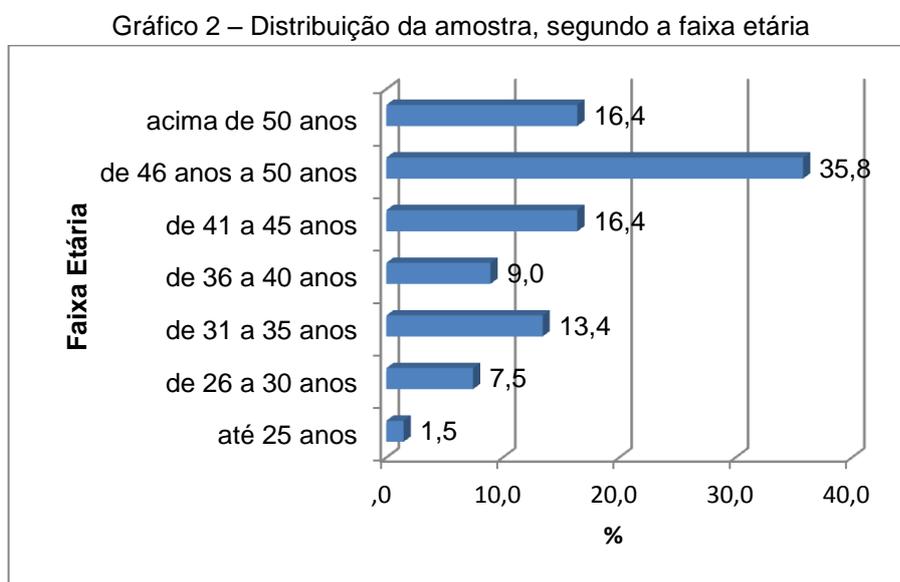
Tabela 1 - Distribuição da amostra, segundo o sexo

Sexo	Casos	%
Masculino	43	64,2
Feminino	24	35,8
Total	67	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Em termos de faixa etária, o maior percentual dos funcionários pesquisados tem acima de 46 anos de idade (52,2%). Compõem o percentual restante, 16,4% de

funcionários com idade de 41 a 45 anos, 13,4% de funcionários com idade entre 31 a 35 anos e 9% de funcionários com idade de 36 a 40 anos, GRÁF. 2 e TAB. 2.



Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 – Distribuição da amostra, segundo a idade

Faixa Etária	Casos	%
até 25 anos	1	1,5
de 26 a 30 anos	5	7,5
de 31 a 35 anos	9	13,4
de 36 a 40 anos	6	9,0
de 41 a 45 anos	11	16,4
de 46 anos a 50 anos	24	35,8
acima de 50 anos	11	16,4
Total	67	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

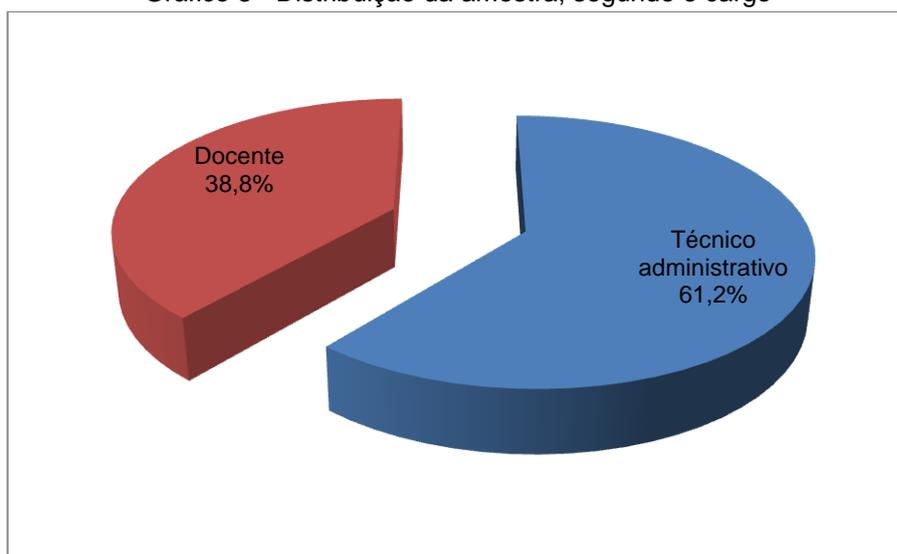
Em relação ao cargo, segundo se observa na TAB. 3 e no GRÁF. 3, 61,2% dos funcionários pesquisados são técnico-administrativos e 38,8% são docentes.

Tabela 3 - Distribuição da amostra. segundo o cargo.

Cargo	Casos	%
Técnico-administrativo	41	61,2
Docente	26	38,8
Total	67	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

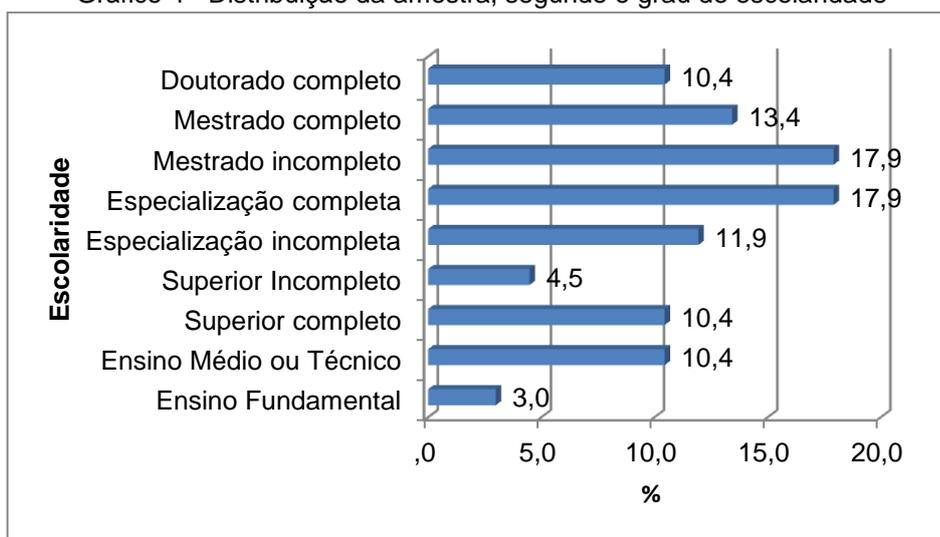
Gráfico 3 - Distribuição da amostra, segundo o cargo



Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao grau de escolaridade dos respondentes, o maior percentual (31,3%) possui mestrado (incompleto ou completo), 29,8% da amostra representam os funcionários que possuem especialização (incompleta ou completa), 14,9% da amostra representam os funcionários com graduação (completa ou incompleta) e 10,4% dos funcionários possuem doutorado completo, conforme GRÁF. 4 e TAB. 4.

Gráfico 4 - Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa

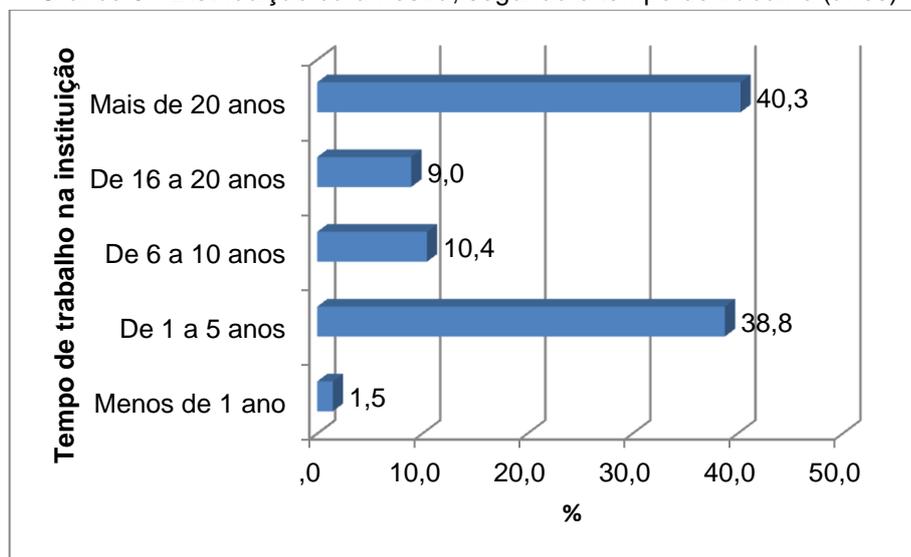
Tabela 4 - Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade

Escolaridade	Casos	%
Ensino Fundamental	2	3,0
Ensino Médio ou Técnico	7	10,4
Superior completo	7	10,4
Superior Incompleto	3	4,5
Especialização incompleta	8	11,9
Especialização completa	12	17,9
Mestrado incompleto	12	17,9
Mestrado completo	9	13,4
Doutorado completo	7	10,4
Total	67	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao tempo de trabalho na instituição de ensino superior pesquisada, pode-se dizer que a maioria dos funcionários amostrados (40,3%) está na instituição há mais de 20 anos. Compõem o percentual restante, 38,8% de funcionários com tempo de trabalho entre um a cinco anos e 10,4% de docentes com tempo de seis a 10 anos, conforme GRÁF. 5 e TAB. 5.

Gráfico 5 - Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho (anos)



Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 5 - Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho (anos)

<b>Tempo de trabalho na instituição</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Menos de 1 ano	1	1,5
De 1 a 5 anos	26	38,8
De 6 a 10 anos	7	10,4
De 16 a 20 anos	6	9,0
Mais de 20 anos	27	40,3
Total	67	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

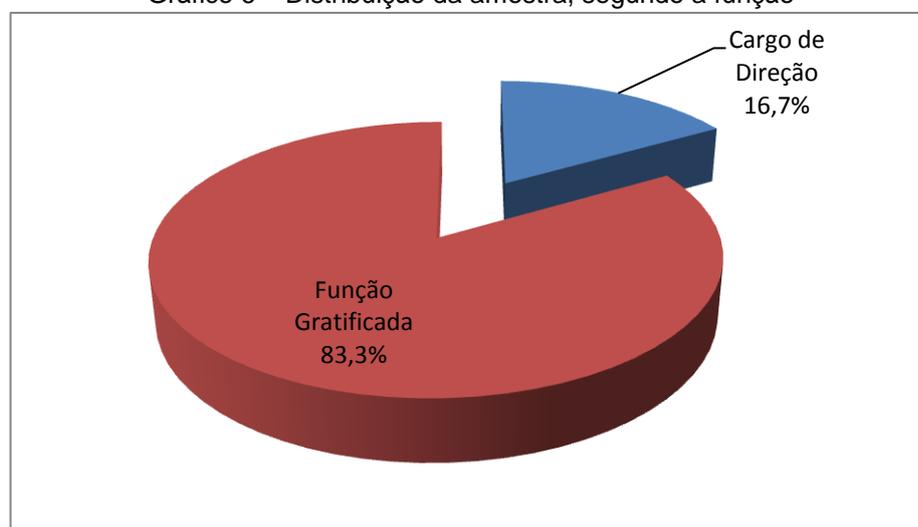
Dos funcionários pesquisados, 83,3% apresentam função gratificada e 16,7% possuem cargo de direção, de acordo com TAB. 6 e GRÁF. 6.

Tabela 6 - Distribuição da amostra, segundo a função

<b>Função</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Cargo de Direção	11	16,7
Função Gratificada	55	83,3
Total	66	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 6 – Distribuição da amostra, segundo a função



Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, considerando a representatividade da amostra pesquisada, pode-se deduzir, em termos demográficos e ocupacionais, que a maior parte dos entrevistados é do sexo masculino, com idade acima de 46 anos, técnico-administrativos, com função gratificada e que estão trabalhando há mais de 20 na instituição.

A seguir, são analisadas e comparadas as variáveis relacionadas aos constructos do nível de maquiavelismo, correspondentes à seção 1 do questionário através da qual foram colhidos os dados indicadores para a amostra total. Para efeito de apresentação, procurou-se agrupar essas variáveis em quatro constructos: (1) Desejo de Controle; (2) Desejo de Status; (3) Descrença nos outros e (4) Manipulação Amoral.

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

- . Desejo de Controle – resultante do cálculo da média das questões 1.01, 1.02, 1.03, 1.04, 1.05, 1.06, 1.07, 1.08, 1.09, 1.10 e 1.11 do questionário para cada respondente individualmente; sendo que as questões 1.09 e 1.11 foram invertidas;
- . Desejo de Status – resultante do cálculo da média das questões 1.12, 1.13, 1.14, 1.15, 1.16, 1.17, 1.18, 1.19 e 1.20 do questionário para cada respondente individualmente; sendo que as questões 1.15, 1.18, 1.19 e 1.20 foram invertidas;
- . Descrença nos outros – resultante do cálculo da média das questões 1.21, 1.22, 1.23, 1.24, 1.25, 1.26, 1.27, 1.28, 1.29, 1.30 e 1.31 do questionário para cada respondente individualmente; sendo que as questões 1.25 e 1.27 foram invertidas;
- . Manipulação Amoral – resultante do cálculo da média das questões 1.32, 1.33, 1.34, 1.35, 1.36, 1.37, 1.38, 1.39, 1.40, 1.41, 1.42, 1.43, 1.44 e 1.45 do questionário para cada respondente individualmente; sendo que as questões 1.32, 1.39, 1.43 e 1.44 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 1 do questionário, dados correspondentes às questões sobre os níveis de maquiavelismo que o funcionário estabelece com a 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 esse valor, uma situação intermediária entre a concordância e a discordância. Para sintetizar as informações de cada pergunta, utilizou-se a média e a mediana como medida de tendência central e, para a medida de dispersão, utilizou-se o desvio-padrão e o intervalo interquartil ( $P_{25}$  e  $P_{75}$ ). A TAB. 7 mostra os resultados do nível de maquiavelismo que o funcionário estabelece com a instituição.

Tabela 7 - Caracterização da amostra total, segundo os constructos do nível de maquiavelismo

Constructos do nível de maquiavelismo	Medidas Descritivas				
	Média	Des.-Padr.	P25	Mediana	P75
Descrença nos outros	2,51	0,57	2,09	2,36	2,91
Desejo Por Controle	2,37	0,52	2,00	2,27	2,73
Desejo de Status	2,30	0,59	1,78	2,22	2,67
Manipulação Amoral	1,93	0,54	1,57	1,79	2,21

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito aos quatro constructos do nível de maquiavelismo em relação à amostra total, constatou-se uma situação de discordância com os quatro constructos dos informantes, uma vez que os escores obtidos apresentaram uma média menor que 3,00 (TAB. 7).

Entre os entrevistados da amostra total, em uma análise comparativa aos constructos do nível de maquiavelismo, verificou-se a existência de diferenças significativas quanto aos constructos, pois o teste apresentou um valor-p de 0,000\*\*, sendo o constructo Manipulação Amoral o menos expressivo (TAB. 8).

Tabela 8 - Avaliação dos escores referentes aos constructos de nível de maquiavelismo na amostra total

Constructos do nível de maquiavelismo	Resultados		
	Escore	P-valor	Conclusão
Descrença nos outros 1º	2,36		
Desejo por controle 2º	2,27	<b>0.000**</b>	1º = 2º > 3º > 4º
Desejo de status 3º	2,22		
Manipulação Amoral 4º	1,79		

Fonte: Dados da pesquisa

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

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

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

A seguir, são apresentados os resultados dos indicadores do nível de maquiavelismo dos funcionários na instituição. Para sintetizar as informações de cada indicador, utilizou-se a média e a mediana como medida de tendência central e, para a medida de dispersão, utilizou-se o desvio-padrão e o intervalo interquartil ( $P_{25}$  e  $P_{75}$ ). As TAB. 9, 10, 11 e 12 mostram os resultados dos indicadores em cada constructo - desejo de controle, desejo de status, descrença nos outros e manipulação amoral -, respectivamente.

Tabela 9 - Caracterização da amostra total segundo os indicadores de desejo de controle

Desejo de Controle	Medidas descritivas			
	P25	Mediana	P75	Moda
Eu gosto de ter habilidade para controlar a situação	3,00	4,00	5,00	4,00
Outras pessoas têm grandes influências sobre o que acontece comigo	2,00	3,00	4,00	2,00
Falar para as pessoas o que elas gostam de ouvir é uma boa maneira de controlá-las	2,00	2,50	4,00	4,00
Eu determino o que acontece na minha vida (I)	2,00	2,00	3,00	2,00
As ações de outras pessoas constantemente influenciam minhas chances de sucesso	1,00	3,00	4,00	1,00
Eu controlo o curso dos eventos em minha vida (I)	2,00	2,00	3,00	2,00
Sucesso geralmente depende de agradar outras pessoas	1,00	2,00	4,00	1,00
Se a situação pedir, eu não me importo em desempenhar um papel para conseguir que as pessoas façam o que eu quero	1,00	1,00	3,00	1,00
Eu gosto de dar ordens em situações interpessoais	1,00	1,00	2,00	1,00
Eu gosto de ter controle sobre outras pessoas	1,00	1,00	2,00	1,00
Eu acho que medo e ameaças são coisas necessárias para motivar as pessoas a fazerem o que eu quero	1,00	1,00	2,00	1,00

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da TAB. 9 evidenciam que os indicadores mais controversos associados ao desejo de controle se relacionam a: "ameaças para motivar as pessoas a fazerem o que quero" (1,00), "gosto de dar ordens em situações interpessoais" (1,00), "ter controle sobre outras pessoas" (1,00) e "desempenho um papel para conseguir que as pessoas façam o que quero" (1,00). Enquanto o indicador "habilidade para controlar a situação" (4,00) foi o único que apresentou alto índice de maquiavelismo, o indicador "outras pessoas têm grandes influências sobre o que acontece comigo" (3,00) foi o único que obteve tendência intermediária para maquiavelismo.

Ao se comparar tais resultados com os estudos de Lima (2011) e Sousa (2011), pode-se averiguar que, semelhante ao demonstrado no quadro e na análise acima, o indicador 'habilidade para controlar a situação' foi também o que obteve o maior índice de maquiavelismo para desejo de controle nas análises desses pesquisadores, sendo que, nas análises de Sousa, assim como ocorrido neste estudo, foi o único a obter alto índice de maquiavelismo, com o mesmo valor de mediana (4,00).

Além disso, enquanto na avaliação de Lima (2011), 7 dos 11 (63,63%) indicadores permaneceram com valores de medianas que indicavam níveis intermediários e elevados de maquiavelismo, na avaliação de Sousa (2011), 10 dos 11 (90,90%) indicadores demonstraram baixo nível de maquiavelismo, pois obtiveram mediana abaixo de (2,00), resultado que novamente se assemelha ao desta pesquisa, em que 9 dos 11 (81,81%) demonstraram baixo índice de maquiavelismo por obter mediana abaixo de 2,50.

Tendo permanecido a maior parte das medianas do constructo desejo de controle abaixo de 2,50, poder-se-ia afirmar que, embora a maioria dos gestores tenham respondido que gostam de ter habilidade para controlar a situação, conforme Dahling, Whitaker e Levy (2009), de modo geral, os mesmos não apresentam propensão para exercitar o domínio sobre as situações interpessoais, minimizando a extensão do poder dos outros, não consideram as pessoas como ameaças e não possuem forte desejo de dominar os outros e os acontecimentos.

No entanto, analisando a moda, ou seja, aqueles pontos que foram marcados com maior frequência, podemos notar uma incoerência entre as respostas, uma vez que os participantes responderam que 'gostam de ter habilidade para controlar as situações' (4) e, logo em seguida, afirmaram que 'não gostam de dar ordens em situações interpessoais' (1) e que 'não gostam de ter controle sobre outras pessoas' (1). Os respondentes parecem ter tido uma preocupação em marcar aquelas respostas que lhes pareceram menos comprometedoras, pois como pode uma pessoa ocupante de cargos de coordenação, gerência e direção não gostar de dar ordens e não gostar de ter controle sobre seus subordinados? Desta forma, conforme Dahling, Whitaker e Levy (2009), perceber fatores externos como ameaças

é o que move os maquiavélicos detentores de desejo de controle a quererem dominar ações interpessoais como uma forma de limitar a extensão da ação dos outros. Estando esses participantes lotados na mesma instituição da pesquisadora e sabendo que os resultados da pesquisa seriam públicos, os mesmos podem ter manipulado de forma amoral os resultados, ou seja, podem ter sido flexíveis buscando obter os resultados desejados por eles, ao invés dos resultados reais.

Outra contradição ocorreu entre as respostas 'falar para as pessoas o que elas gostam de ouvir é uma boa maneira de controlá-las' (4) e 'se a situação pedir, eu não me importo em desempenhar um papel para conseguir que as pessoas façam o que eu quero', uma vez que falar às pessoas o que elas gostam de ouvir é o mesmo que desempenhar um papel para conseguir que as pessoas façam o que queremos.

Tabela 10 - Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de desejo de status

Desejo de Status	Medidas descritivas			
	P25	Mediana	P75	Moda
A maioria das pessoas acredita mais no bem comum do que no sucesso pessoal (I)	3,00	4,00	5,00	4,00
Eu acredito que a maioria das pessoas está fora de seu próprio sucesso	1,00	3,00	3,00	3,00
A maioria das pessoas que vivem dentro da moral tem consciência limpa (I)	1,00	2,00	3,00	2,00
Status é um bom sinal de sucesso na vida	1,00	2,00	4,00	1,00
Acumular bens é um importante objetivo para mim	1,00	2,00	4,00	1,00
Eu quero ser rico e poderoso algum dia	1,00	1,00	3,00	1,00
O desenvolvimento das pessoas é um objetivo importante para mim (I)	1,00	1,00	2,00	1,00
Ser uma boa pessoa é mais importante para mim do que ter dinheiro (I)	1,00	1,00	2,00	1,00
Uma grande conquista pessoal justifica qualquer coisa que eu tenha que fazer para obtê-la	1,00	1,00	2,00	1,00

Fonte: Dados da pesquisa

O indicador "a maioria das pessoas acredita mais no bem comum do que no sucesso pessoal (I)" (4,00), o qual foi invertido, foi o único que obteve um escore elevado de maquiavelismo por parte dos informantes, de acordo com a TAB. 10. Em geral, os demais indicadores, neste constructo, revelaram uma situação de

discordância, a não ser o indicador 'eu acredito que a maioria das pessoas está fora de seu próprio sucesso' (3,00) que apresentou uma tendência relativa para o maquiavelismo, para os demais, a mediana foi menor ou igual a 2,00.

Esse resultado se repetiu nas análises de Lima (2011) e Sousa (2011), em que o indicador "a maioria das pessoas acredita mais no bem comum do que no sucesso pessoal (I)" (4,00) foi o único a apresentar alto índice de maquiavelismo, segundo as análises dos pesquisadores.

Assim, para Dahling, Whitaker e Levy (2009), os resultados obtidos para o constructo desejo de status indicariam que os gestores pesquisados não possuem tendência para mensurar o sucesso pessoal através do alcance de objetivos externos e materiais, Todavia, os participantes disseram que para eles não é importante acumular bens, que status não é sinônimo de sucesso e que não querem ser nem ricos nem poderosos algum dia, no entanto esses mesmos participantes já ocupam cargos que lhes dão poder, status e que aumentam suas remunerações, logo, da mesma forma ocorrida na avaliação do constructo desejo de controle, pode-se notar uma tendência à manipulação amoral dos resultados, pois os respondentes tenderam a adaptar suas respostas àquelas que julgaram que fossem lhes trazer maiores ganhos futuros, ou seja, tentaram beneficiar a si a costa dos outros, o que caracteriza a manipulação amoral, segundo Dahling, Whitaker e Levy (2009)

Tabela 11 - Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de descrença nos outros

(Continua...)

Descrença nos outros	Medidas descritivas			
	P25	Mediana	P75	Moda
Eu considero que a maioria das pessoas é confiável (I)	2,00	3,00	24,00	2,00
Se eu mostrar qualquer fraqueza no trabalho, os outros tirarão vantagens disso	2,00	3,00	4,00	2,00
As pessoas só são motivadas por objetivos pessoais	2,00	3,00	4,00	4,00
As pessoas estão sempre procurando formas de tirar vantagens das situações	2,00	3,00	4,00	3,00
Membros de equipe puxam o tapete uns dos outros para conseguir destaque	2,00	3,00	4,00	3,00
Eu consigo administrar a forma como os outros me veem	2,00	3,00	3,00	3,00
Eu prefiro trabalhar sozinho a precisar do desempenho dos outros	1,00	2,00	4,00	1,00

Tabela 11 - Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de descrença nos outros

(Conclusão)

Descrença nos outros	Medidas descritivas			
	P25	Mediana	P75	Moda
Eu não estou emocionalmente conectado com as pessoas com quem tenho que trabalhar	1,00	2,00	3,00	3,00
Quando eu tenho uma ideia promissora, eu a mantenho comigo para evitar que outros a roubem	1,00	2,00	3,00	1,00
Eu gosto de dividir meus planos e ideias com outras pessoas (I)	1,00	2,00	2,00	1,00
Eu não me comprometo com o grupo, pois não confio nos outros	1,00	1,00	2,00	1,00

Fonte: Dados da pesquisa

Em se tratando dos indicadores relacionados à descrença nos outros, um item apresentou discordância plena entre os entrevistados: "eu não me comprometo com o grupo, pois não confio nos outros" (1,00).

No geral, análogo ao encontrado nas análises de Lima (2011) e Sousa (2011), os indicadores relacionados à descrença nos outros apresentaram uma situação intermediária entre concordância e discordância, sendo importante ressaltar que a variável "eu não me comprometo com o grupo, pois não confio nos outros" (1,00) foi também o item que obteve discordância plena dentre os gestores avaliados por esses pesquisadores.

Dessa forma, os resultados encontrados para o constructo descrença nos outros demonstram que, de acordo com Dahling, Whitaker e Levy (2009), os participantes deste estudo não possuiriam a tendência a manipular as situações e nem um olhar cínico sobre as motivações e intenções das outras pessoas, mas é importante comparar os resultados deste constructo com o resultado do constructo 'manipulação amoral', a seguir.

Tabela 12 - Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de manipulação amoral

Manipulação Amoral	Medidas descritivas			
	P25	Mediana	P75	Moda
Eu sei como me apresentar para ser visto como eu quero ser visto	3,00	4,00	4,00	4,00
Eu sei ser charmoso quando preciso ser	1,00	3,00	4,00	1,00
Sempre deixo as pessoas saberem minhas verdadeiras intenções antes de agir. (I)	2,00	2,00	3,00	2,00
Eu concordo com os que dizem "trapaceiros nunca vencem" (I)	1,00	2,00	4,00	1,00
Eu não violaria meus padrões morais para progredir profissionalmente (I)	1,00	1,00	4,00	1,00
É fácil tirar vantagem de pessoas que sempre agem pelas regras	1,00	2,00	3,00	1,00
Não há motivos para enganar outra pessoa (I)	1,00	1,00	3,00	1,00
Sou talentoso em flertar com pessoas poderosas	1,00	1,00	2,00	1,00
Eu estou disposto a ser não ético se isso me ajudar a ter sucesso	1,00	1,00	1,00	1,00
Eu acredito que mentir é necessário para ter vantagem competitiva	1,00	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	1,00	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	1,00	1,00	1,00	1,00
Eu poderia trapacear se houvesse pouca chance de ser pego	1,00	1,00	1,00	1,00
Eu estou disposto a sabotar os esforços dos outros se isso estiver prejudicando meus objetivos	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito aos indicadores sobre manipulação amoral, constatou-se que nove indicadores (64% do total de indicadores) apresentaram uma situação de discordância dos informantes, uma vez que os escores obtidos apresentaram uma 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 mediano de 4,00; enquanto o indicador "eu sei ser charmoso quando preciso ser" (3,00) manifestou uma tendência mediana para tal constructo (TAB. 12).

Para o constructo manipulação amoral, os resultados obtidos nesta pesquisa divergem dos encontrados nos estudos anteriores, pois, enquanto as análises de Sousa (2011) não indicaram nenhuma variável com tendência elevada ao

maquiavelismo, as análises de Lima (2011) apresentaram maior quantidade de fator com tendência intermediária para tal.

Uma vez que nove dos 14 fatores avaliados em manipulação amoral obtiveram discordância plena dos entrevistados, permanecendo a maior parte com mediana abaixo de 2,00, poder-se-ia afirmar que, conforme Dahling, Whitaker e Levy (2009), os gestores entrevistados não são propensos a se comprometerem com comportamentos manipulativos, a romper com padrões de moralidade e valorizar comportamentos que beneficiam o *self* à custa dos outros, entretanto comparando algumas respostas de manipulação amoral e desejo de status, pode-se notar também outras incongruências, pois, os participantes afirmam saberem se apresentar para serem vistos como querem (4), possuem uma certa facilidade em administrar a forma como os outros os vêem (3) mas ao mesmo tempo dizem não saberem ser charmosos quando precisam ser (1) e afirmam não haver motivos para enganar outra pessoa.

## 5.2 Análise Bivariada

### 5.2.1 Teste de Mann-Whitney e Kruskal Wallis para associação de Variáveis Demográficas e Constructos de Maquiavelismo

Em uma análise comparativa entre as duas categorias do gênero quanto aos constructos do nível de maquiavelismo, conforme se observa na TAB. 13, evidencia-se não haver diferença, pois  $p\text{-valor} > 0,05$ .

Tabela 13 - Avaliação dos escores referentes aos constructos do nível de maquiavelismo por sexo  
(Continua...)

Constructos do nível de maquiavelismo	Sexo	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Desejo de Controle	Feminino	2,36	0.632	Masc. = Femin.
	Masculino	2,27		
Desejo de Status	Feminino	2,39	0.591	Masc. = Femin.
	Masculino	2,11		
Descrença nos outros	Feminino	2,41	0.849	Masc. = Femin.
	Masculino	2,36		

Tabela 13 - Avaliação dos escores referentes aos constructos do nível de maquiavelismo por sexo (Conclusão)

Constructos do nível de maquiavelismo	Sexo	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Manipulação Amoral	Feminino	1,71	0.263	Masc. = Femin.
	Masculino	1,79		

Fonte: Dados da pesquisa

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

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

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

A TAB. 14 mostra o resultado dos escores dos constructos do nível de maquiavelismo entre as duas categorias da faixa etária.

Tabela 14 - Escores dos constructos do nível de maquiavelismo entre as duas categorias da faixa etária

Constructos do nível de maquiavelismo	Faixa etária	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Desejo de Controle	Até 40 anos	2,36	0.602	Todos iguais
	Acima de 41 anos	2,27		
Desejo de Status	Até 40 anos	2,28	0.711	Todos iguais
	Acima de 41 anos	2,11		
Descrença nos outros	Até 40 anos	2,36	0.319	Todos iguais
	Acima de 41 anos	2,36		
Manipulação Amoral	Até 40 anos	1,68	0.422	Todos iguais
	Acima de 41 anos	1,86		

Fonte: Dados da pesquisa

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

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

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

Associando os constructos do nível de maquiavelismo com a faixa etária, evidencia-se não haver diferença, pois p-valor > 0,05 nas quatro dimensões (TAB. 14).

A TAB. 15 mostra o resultado dos escores dos constructos do nível de maquiavelismo entre as duas categorias do cargo.

Tabela 15 - Escores dos constructos do nível de maquiavelismo entre as duas categorias do cargo

Constructos do nível de maquiavelismo	Cargo	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Desejo de Controle	Docente	2,50	0.026*	Docente > Técnico
	Técnico-administrativo	2,18		
Desejo de Status	Docente	2,11	0.163	Todos iguais
	Técnico-administrativo	2,33		
Descrença nos outros	Docente	2,27	0.136	Todos iguais
	Técnico-administrativo	2,36		
Manipulação Amoral	Docente	1,64	<b>0.044*</b>	Técnico > Docente
	Técnico-administrativo	2,00		

Fonte: Dados da pesquisa

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

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

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

A TAB. 15 mostra o resultado dos escores dos constructos de maquiavelismo com as duas categorias do cargo. Como se pode observar, os escores pertinentes a esse cruzamento revelaram que os docentes apresentam mais desejo de controle do que os técnico-administrativos. Em contrapartida, os técnicos apresentaram mais propensão à manipulação amoral do que os docentes. Tal resultado pode ser explicado pelo fato de os docentes serem menos estimulados a realizarem trabalhos operacionais, muitas vezes destinando suas obrigações aos técnicos-administrativos como, por exemplo, o lançamento notas de alunos, assim tais professores possuem uma maior tendência e necessidade de se sentirem “chefes” e, conseqüentemente, terem mais desejo de controle sobre outras pessoas. A maior propensão à manipulação amoral por parte dos técnicos se explica pelo fato destes conviverem e dependerem de maior número de pessoas para executar seus trabalhos, por causa disso, teriam uma maior propensão a querer adequar as suas condutas àquelas que perceberem mais aceitáveis no ambiente de trabalho.

A TAB. 16 mostra o resultado dos escores dos constructos do nível de maquiavelismo entre as quatro categorias da escolaridade.

Tabela 16 - Escore dos constructos do nível de maquiavelismo entre as quatro categorias da escolaridade

Constructos do nível de maquiavelismo	Escolaridade	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Desejo de Controle	Ensino Médio ou Fundam.	2,09	<b>0,019*</b>	Mestrado ou Doutorado > as outras categorias
	Graduação	2,09		
	Especialização	2,27		
	Mestrado ou Doutorado	2,50		
Desejo de Status	Ensino Médio ou Fundam.	2,33	<b>0,004**</b>	Graduação > as outras categorias
	Graduação	2,89		
	Especialização	1,83		
	Mestrado ou Doutorado	2,11		
Descrença nos outros	Ensino Médio ou Fundam.	2,55	<b>0,036*</b>	Graduação > as outras categorias
	Graduação	3,00		
	Especialização	2,32		
	Mestrado ou Doutorado	2,27		
Manipulação Amoral	Ensino Médio ou Fundam.	2,29	0,079	Todos iguais
	Graduação	2,18		
	Especialização	1,64		
	Mestrado ou Doutorado	1,71		

Fonte: Dados da pesquisa

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.

Comparando-se os grupos de escolaridade quanto aos constructos de maquiavelismo, foi verificada uma diferença significativa em relação aos constructos "desejo de status" e "descrença nos outros", que apresentaram um valor-p de 0.004\*\* e 0,036\*. Nesses dois constructos, o grupo de entrevistados com graduação apresenta maior nível de maquiavelismo do que as demais categorias.

Em instituições públicas federais de ensino, o título de doutor já designa um status natural a quem os possui e, sendo esses, em maior parte, docentes, um maior desejo de controle em relação aos graduados se justifica, pois quanto maior o título

menor a disposição para trabalhos operacionais e maior o desejo para posições gerenciais.

Em relação ao constructo "desejo de controle", o grupo de entrevistados com mestrado ou doutorado apresenta maior nível de maquiavelismo do que as demais categorias. Esses resultados podem ser vistos na TAB. 16.

A TAB. 17 mostra o resultado dos escores dos constructos do nível de maquiavelismo entre as duas categorias do tempo de atuação na instituição.

Tabela 17 - Escores dos constructos do nível de maquiavelismo entre as duas categorias de tempo de atuação na instituição

Constructos do nível de maquiavelismo	Tempo de trabalho	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Desejo por Controle	até 10 anos	2,27	0,836	Todos iguais
	acima de 11 anos	2,36		
Desejo de Status	até 10 anos	2,00	0,184	Todos iguais
	acima de 11 anos	2,33		
Descrença nos outros	até 10 anos	2,27	<b>0,007**</b>	Acima de 11 > até 10
	acima de 11 anos	2,73		
Manipulação Amoral	até 10 anos	1,68	<b>0,039*</b>	Acima de 11 > até 10
	acima de 11 anos	2,00		

Fonte: Dados da pesquisa

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

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

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

Ao analisar os grupos de tempo de trabalho na instituição quanto aos constructos do nível de maquiavelismo, conforme se observa na TAB. 17, os entrevistados com mais de onze anos de trabalho na instituição apresentaram maior nível de descrença nos outros e de manipulação amoral do que os sujeitos com menos de dez anos de trabalho, pois o valor-p encontrado foi inferior que 5% nesses dois constructos.

Tal resultado poderia ser justificado por experiências vividas por servidores mais antigos, as quais os levaram a terem hoje uma maior descrença nos outros do que os servidores novatos, esse maior tempo de casa e maior conhecimento do ambiente e de fatos ocorridos também poderiam contribuir para que esses servidores mais antigos procurem ser flexíveis na forma de cooperação com os

outros, visando a oportunidades de ganhos futuros, o que caracteriza a manipulação amoral, segundo Dahling, Whitaker e Levy (2009).

A TAB. 18 mostra o resultado dos escores dos constructos do nível de maquiavelismo entre as duas categorias da função.

Tabela 18 - Escores dos constructos do nível de maquiavelismo entre as duas categorias da função

Constructos do nível de maquiavelismo	função	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Desejo de Controle	Cargo de Direção	2,45	0.248	Todos iguais
	Função Gratificada	2,27		
Desejo de Status	Cargo de Direção	2,11	0.972	Todos iguais
	Função Gratificada	2,22		
Descrença nos outros	Cargo de Direção	2,27	0.096	Todos iguais
	Função Gratificada	2,36		
Manipulação Amoral	Cargo de Direção	1,86	1.000	Todos iguais
	Função Gratificada	1,71		

Fonte: Dados da pesquisa

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

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

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

Comparando-se os grupos de função quanto aos constructos do nível de maquiavelismo, conforme se observa na Tabela 18, não existe diferença significativa de escores dos constructos do nível de maquiavelismo entre as funções, pois o valor-p encontrado foi superior a 5% em todas as situações.

### 5.2.2 Correlação dos Constructos de Maquiavelismo

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

De um modo geral, o constructo 'Desejo de controle' não se associa com os demais constructos (desejo de status, descrença nos outros e manipulação amoral), conforme se observa na TAB. 19, pois os valores da correlação foram próximos de zero.

A magnitude da correlação entre o constructo manipulação amoral e a variável descrença nos outros, que se observa na TAB. 19, foi a maior encontrada (0,427), indicando que, quanto mais os entrevistados desejarem manipular de forma amoral os seus colegas, mais descrença nos outros pode decorrer dessa relação na amostra.

A magnitude da correlação entre o constructo manipulação amoral e a variável desejo de status, que se observa na TAB. 19, foi a segunda maior encontrada (0,391), indicando que, quanto mais os funcionários desejarem status, mais amoralidade pode decorrer dessa relação nos pesquisados.

Tabela 19 - Associação entre os constructos de maquiavelismo

<b>Correlação de Spearman</b>	<b>Desejo de Controle</b>	<b>Desejo de Status</b>	<b>Descrença nos outros</b>	<b>Manipulação Amoral</b>
Desejo de Controle	----			
Desejo de Status	,046	----		
Descrença nos outros	,045	,267*	----	
Manipulação Amoral	-,027	,391**	,427**	----

Fonte: Dados da pesquisa.

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

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

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

## 6 CONCLUSÃO

Avaliar o grau de maquiavelismo nos gestores de uma instituição pública federal de ensino foi o objetivo geral deste estudo, no qual adicionalmente procurou-se mensurar e descrever as dimensões manipulação amoral, desejo de controle, desejo de status e descrença nos outros e relacionar os resultados relativos aos fatores de personalidade maquiavélica com os dados demográficos e ocupacionais. Visando atingir tais objetivos, foi realizada uma pesquisa caracterizada como estudo de caso, com abordagem quantitativa e descritiva quanto aos fins. Tal pesquisa teve o Campus Ouro Preto do Instituto Federal de Minas Gerais como unidade de análise e os 67 servidores pertencentes à administração como unidade de observação.

Para caracterizar a unidade de observação, foram levantados os dados demográficos e ocupacionais dos gestores pesquisados, os quais são, prevalentemente, do sexo masculino, com faixa etária acima de 46 anos, técnico-administrativos, com grau de escolaridade superior à especialização, que trabalham há mais de 20 anos na instituição e possuem função gratificada.

O objetivo geral proposto foi atingido após a aplicação do questionário validado por Dahling, Whitaker e Levy (2009) e do questionário sociodemográfico, apresentado no ANEXO A. No que diz respeito ao objetivo geral que era o de avaliar o grau de maquiavelismo dos gestores da instituição pública federal de ensino pesquisada, pôde-se constatar, através da caracterização da amostra, segundo os constructos do nível de maquiavelismo, que os escores obtidos apresentaram média abaixo de 3,00, indicando uma situação de discordância em relação às variáveis apresentadas para cada constructo. Dessa forma, mesmo o p-valor tendo ficado abaixo de 5%, demonstrando que existiu uma diferença significativa entre os constructos, pode-se concluir que o grau de maquiavelismo dos gestores da instituição federal de ensino pesquisada é baixo.

Os demais resultados atenderam ao proposto nos objetivos específicos. Para atender ao objetivo específico de mensurar e descrever as dimensões desejo de controle, desejo de status, descrença nos outros e manipulação amoral, foram feitas

análises específicas que caracterizaram a amostra total segundo os indicadores de cada um dos constructos.

Para o constructo desejo de controle, destacou-se o indicador "habilidade para controlar a situação" (4,00), o qual apresentou alto índice de maquiavelismo, e o indicador "outras pessoas têm grandes influências sobre o que acontece comigo" (3,00), que apresentou um índice de maquiavelismo moderado, ficando as médias e medianas dos demais indicadores abaixo de 2,99, apresentando discordância dos entrevistados para as variáveis apresentadas, o que os caracteriza como não maquiavélicos.

O indicador invertido "a maioria das pessoas acredita mais no bem comum do que no sucesso pessoal (I)" (4,00) obteve um escore elevado de maquiavelismo, ficando os demais indicadores para desejo de *status* menores ou iguais a 2,00, indicando, assim, um baixo índice de maquiavelismo.

Já entre os indicadores que mensuravam o grau de descrença nos outros, "eu não me comprometo com o grupo, pois não confio nos outros" (1,00) foi o mais discrepante, mas, no geral, a média e mediana se mantiveram entre intermediárias e baixas, não ficando nenhuma delas acima de quatro, ou seja, nenhuma indicou que os gestores pesquisados possuem maquiavelismo elevado para esse constructo.

No que diz respeito aos indicadores que mensuravam a manipulação amoral, este foi o constructo que apresentou o mais baixo grau de maquiavelismo para todos os indicadores, ficando 64% deles em uma situação de discordância. Somente dois fatores relacionados à apresentação pessoal revelaram índice de maquiavelismo moderado e elevado, respectivamente: "eu sei ser charmoso quando preciso ser" (3) e "eu sei como me apresentar para ser visto como eu quero ser visto" (4).

No geral, o grau de maquiavelismo para cada um dos constructos se manteve baixo, mas analisando de forma mais crítica as respostas, pode-se notar algumas incongruências e uma leve propensão à manipular os dados por parte dos participantes.

Visando atender ao objetivo específico de relacionar os resultados relativos aos fatores de personalidade maquiavélica com os dados demográficos e ocupacionais, foram realizados testes de *Mann-Whitney*, *Kruskall Wallis* e a correlação de *Spearman*.

A primeira avaliação, que visava comparar o grau de maquiavelismo entre os gêneros, mostrou não haver diferença entre as duas categorias, uma vez que o p-valor foi maior do que 0,05 para todos os constructos. O mesmo ocorreu na comparação entre as quatro dimensões de faixa etária e entre as duas categorias de função – cargo de direção e função gratificada.

Para o resultado dos escores dos constructos de maquiavelismo com as duas categorias do cargo, foi revelado que os docentes apresentam mais desejo de controle do que os técnico-administrativos, mas que, em contrapartida, os técnicos apresentaram mais amoralidade do que os docentes.

Também na comparação dos grupos de escolaridade quanto aos constructos de maquiavelismo, foi verificada uma diferença significativa em relação aos constructos desejo de *status* e descrença nos outros, que apresentou um valor-p de 0.004\*\* e 0,036\*. Nesses dois constructos, o grupo de entrevistados com graduação apresenta maior nível de maquiavelismo do que as demais categorias.

Em relação ao constructo *desejo de controle*, o grupo de entrevistados com mestrado ou doutorado apresenta maior nível de maquiavelismo do que as demais categorias.

Ao analisar os grupos de tempo de trabalho na instituição quanto aos constructos do nível de maquiavelismo, os entrevistados com mais de onze anos de trabalho na instituição apresentaram maior grau de descrença nos outros e manipulação amoral do que os sujeitos com menos de dez anos de trabalho.

Por fim, de acordo com os resultados obtidos na correlação de *Spearman*, pode-se afirmar que o constructo desejo de controle não se associa com os demais constructos e que a magnitude da correlação entre o constructo manipulação amoral

e a variável Descrença nos outros foi a maior encontrada (0,427), o que significa que, quanto mais os entrevistados desejarem manipular de forma amoral os seus colegas, mais descrença nos outros pode decorrer dessa relação na amostra. O mesmo raciocínio se repete na correlação Manipulação Amoral e Desejo de Status e Manipulação Amoral e Descrença nos outros.

Comparando os resultados encontrados com estudos anteriores, pode-se verificar que houve uma repetição nos valores de médias e medianas para os principais fatores que mensuraram grau de maquiavelismo elevado e baixo, tendo as principais variações ocorridas para grau de maquiavelismo mediano.

A pesquisa realizada por Sousa (2011) foi a que obteve resultados mais parecidos com o presente estudo, com repetição de valores de mediana para a maioria dos fatores destacados. Tal ocorrência se deve, principalmente, pelo fato de a unidade de análise e de observação se assemelharem à desta pesquisa, uma vez que ambas tiveram como ambiência duas autarquias federais, vinculadas ao Ministério da Educação, que ofertam, em sua maioria, cursos técnicos de nível médio e que possuem sede localizada na cidade de Belo Horizonte, com Campi no interior do estado. Além disso, as amostras foram caracterizadas, em sua maioria, como sendo do sexo masculino, ocupantes de cargos técnico-administrativos, e que exercem função gratificada. Também o grau de escolaridade e o tempo de instituição encontrados para ambas as amostras foram bastante próximos.

A presença de fatores determinantes de alto índice de maquiavelismo entre essas duas organizações públicas reforça o conceito de Griffin (1996) de que, embora as organizações se diferenciem em objetivos, plano de cargos dentre outras variáveis, em todas as situações em que houver um grupo de pessoas em busca de objetivos através de seus esforços organizacionais, vão acontecer disputas por áreas de atuação e status.

De modo geral, as análises de Lima revelaram uma maior propensão ao maquiavelismo, provavelmente por se tratar de empresa privada, que tende a exercer maiores cobranças sobre os funcionários, os quais podem contar com menos estabilidade, o que retoma o conceito de Teixeira (2008) de que a competição dentro das organizações visa à obtenção de recursos e à sobrevivência

dentro do ambiente competitivo.

As principais limitações encontradas na pesquisa foram, primeiramente, o próprio tema em si, que levou alguns funcionários a se negarem a responder o questionário, por preconceito ou por falta de conhecimento sobre o tema. A segunda limitação foi o fato de a aplicação do questionário se dar logo depois de um período de greve, em que muitos dos gestores pesquisados, principalmente, os professores e outros ligados a diretorias de ensino, se encontrarem bastante atarefados e se negarem a responder ao questionário por falta de tempo.

Como o Instituto Federal pesquisado possui *Campi* atualmente em 10 cidades do interior de Minas Gerais, fora a Reitoria e as unidades conveniadas, cada um com uma história e cultura diferente entre si, torna-se importante a realização da mesma pesquisa em outras unidades para que se possa comparar o grau de maquiavelismo dos gestores em cada uma delas, desenhando um panorama de maquiavelismo para todo o Instituto.

Também a aplicação em outros ambientes organizacionais, diferentes do pesquisado, torna-se importante para que seja possível avaliar a diferença do grau de maquiavelismo em diferentes tipos de organizações.

Este estudo foi importante para se conhecer melhor os gestores da unidade de análise na qual o mesmo foi aplicado, e para obter maiores conhecimentos acerca do estudo do maquiavelismo e da Escala de Personalidade Maquiavélica.

## REFERÊNCIAS

ABRÃO, Bernadete Siqueira. **História da filosofia**. São Paulo: Nova Cultural, 1999.

ALONSO, Félix Ruiz; LÓPEZ, Francisco Granizo; CASTRUCCHI, Plínio de Lauro. **Curso de ética em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

ALVES FILHO, Aluizio. Revisitando o Príncipe de Maquiavel. **Revista de Ciência Política**, 2009. Disponível em: <[http://www.achegas.net/numero/42/aluizio\\_42.pdf](http://www.achegas.net/numero/42/aluizio_42.pdf)>. Acesso em: 1 Set. 2012.

BOLLES, Richard N. **Como conseguir um emprego e descobrir a sua profissão ideal**. 5. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm)>. Acesso em: 23 jan. 2013.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003. v. 2.

CHEVALLIER, Jean-Jacques. **As grandes obras políticas de Maquiavel ao nossos dias**. 8. ed. Rio de Janeiro: Agir, 2002.

COMPARATO, Fábio Konder. **Ética, direito, moral e religião no mundo moderno**. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pâmela S. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2004.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**. Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2010.

DAHLING, J.; WHITAKER, B.; LEVY, P. The Development and Validation Machiavellianism Scale. **Journal of Management**, v. 35, p. 219-257, 2009.

DIAS, Reinaldo. **Ciência política**. São Paulo: Atlas, 2008.

FEIST, Jess; FEIST, Gregory J. **Teorias da personalidade**. 6 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena. **Gestão compartilhada e cidadania: um estudo da experiência do “Pacto do Novo Cariri”**. 2006. 117f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, 2006.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

FREUND, Julien. **Sociologia de Max Weber**. 5 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

GONDIN, *et al.* Atribuição de causas ao desemprego e valores pessoais. **Estudos de Psicologia**, v. 15, n. 3, p. 309-317, set./dez. 2010.

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

GRIFFIN, Gerald R. **Maquiavelismo na administração**. Como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa. São Paulo: Atlas, 1996.

HEIFETZ, Ronald A.; LINSKY, Marty. **Liderança no fio da navalha**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA - IFMG. **Campus Ouro Preto**. Histórico. 2013. Disponível em: <<http://www.ouropreto.ifmg.edu.br/instituicao/historico>>. Acesso em: 23 jan. 2013.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA - IFMG. **Resolução n. 036, de 26 de abril de 2012**. Dispõe sobre a aprovação do Estatuto do IFMG. Disponível em: <<http://www.ifmg.edu.br/index.php/legislacao-cabecalho/2012-06-12-20-18-54>>. Acesso em: 23 jan. 2013.

LIMA, Luciana de Sousa. **Valores relativos ao trabalho e maquiavelismo: estudo de caso envolvendo gestores de uma rede varejista de Minas Gerais**. 2011. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2011.

LUSTOSA, Ana Valéria Marques Fontes; ROAZZI, Antônio; CAMINO, Cleonice. Maquiavelismo: um constructo psicológico. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, 2004.

MACHIAVEL, Nicolau. **O príncipe**. São Paulo: Nova Cultural, 1999.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Carlos Estevam. **Nicolau Maquiavel. o príncipe**. Escritos políticos. São Paulo: Nova Cultural, 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOURA, Guilherme de Lima. Relações desumanas: reflexões sobre “Humanismo” e controle na Relação indivíduo: organização. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., 2011. João Pessoa. **Anais...** João Pessoa, 2011.

NOVAES, Regina; VANNUCHI, Paulo. **Juventude e sociedade**. Trabalho, educação, cultura e participação. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004.

PAGÈS, Max *et al.* **O Poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

PINHEIRO, Jandira Pazzini; SACHUK, Maria Iolanda. Estudo da resiliência sobre uma situação de assédio moral vivenciada por uma professora de uma Instituição Pública. In: Seminário em ADMINISTRAÇÃO - Semead, 13., São Paulo, 2010. **Anais...** São Paulo: USP, 2010. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/828.pdf>>. Acesso em: 4 jan. 2013.

SKINNER, Quentin. **As fundamentações do pensamento político moderno**. São Paulo: Companhia das Letras, 2003.

SOUSA, Reginaldo Braga. **Poder nas organizações**: um estudo do maquiavelismo dos ocupantes de cargo de direção em uma IES pública. 2011. 80 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2011.

SOUZA, Ezequias Ferreira; GARCIA, Fernando Coutinho. O Poder nas Organizações: um Estudo da Mensuração do Maquiavelismo numa Empresa na Percepção dos Empregados. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGeT, 9., Resende, 2012. **Anais...** Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2012. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/seget-%E2%80%93-simp%C3%B3sio-de-excel%C3%Aancia-em-gest%C3%A3o-e-tecnologia>>. Acesso em: 6 jan. 2013

TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. **Valores humanos & gestão**. Novas Perspectivas. São Paulo: SENAC, 2008.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, 2004.

## **ANEXOS**

ANEXO A - Questionário de dados pessoais e ocupacionais .....	75
ANEXO B - Escala de personalidade máquiavélica .....	76



## ANEXO B

### Escala de Personalidade Máquiavélica

Prezado Colega, meu nome é Simone Fernandes de Melo, sou Administradora do IFMG – Campus Ouro Preto e mestranda na Faculdade Novos Horizontes.

Gostaria de contar com seu apoio para responder às afirmativas abaixo. Tais afirmativas visam identificar os elementos constituintes do maquiavelismo. As afirmações procuram saber a sua opinião a respeito de assuntos ligados à sua atividade profissional e ao local onde trabalha. Procure responder de forma espontânea e de acordo com sua consciência.

Em cada sentença, clique no número correspondente ao seu grau de concordância com a mesma, na escala que varia de 1 a 5, com os seguintes significados:

**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 têm grandes influências 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)					
12	<i>Status</i> 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 veem					
23	Eu prefiro trabalhar sozinho a 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)					
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					
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					

Fonte: Dahling, Whitaker e Levy (2009)

Melo, Simone Fernandes

M528p

Poder e maquiavelismo nas organizações: estudo de caso de uma instituição pública federal de ensino/Simone Fernandes Melo – Belo Horizonte: FNH, 2013.

80 f.; il.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Maquiavelismo. 2. Escala de Personalidade Maquiavélica. 3. Desejo de status. 4. Desejo de controle. 5. . Manipulação amorala . I. Garcia, Fernando Coutinho. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 303.4

Normalização e catalogação: Vanuza Bastos Rodrigues - CRB6:1.172