
Poder e maquiavelismo nas organizações: estudo de caso de uma instituição pública federal de ensino

Power and machiavellianism in organizations: a case study of a education public institution

SIMONE FERNANDES DE MELO*
FERNANDO COUTINHO GARCIA**

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 para a coleta de dados foi a Escala de Personalidade Maquiavélica, ou escala MPS, validada por Dahling, Whitaker e Levy (2009), à qual se acrescentou um conjunto de questões de caráter sociodemográfico. Esta pesquisa foi aplicada por meio de questionário estruturado a 67 respondentes. Foram empregados, 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 pre-

* Mestre em Administração pela Faculdade Novos Horizontes. Pós Graduação *Latu Sensu* em Administração Pública e Gerência de Cidades pela Faculdade de Tecnologia de Curitiba (2010). Graduada em Administração pela Universidade Federal de Viçosa (2006). Administradora no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - Campus Ouro Preto. E-mail: simone.melo@ifmg.edu.br

** Pós-doutorado em sociologia do trabalho - Università di Roma. Ooutor em Ciência Política - USP. Mestre em Administração - UFMG. Professor aposentado da UFMG. Professor titular da Faculdade Novos Horizontes. E-mail: fernando.coutinho@unihorizontes.br

valentemente 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 amorala”, 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 amorala; 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, Whitaker 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.

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

1. INTRODUÇÃO

No serviço público federal, dentro do qual a ascensão foi revogada pela Lei n. 9.527, de 10 de dezembro de 1997, e a promoção está vinculada à 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 por meio 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 na escala desenvolvida por Christie e Geis¹ (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 anterior, 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).

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

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. 8.112/1990 inseriu a avaliação de desempenho, tanto para a 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 3.775/2008, e que oferece aos seus funcionários, técnicos administrativos e professores, a possibilidade de ganho material e promoção pessoal pela 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?

Ante o exposto, o objetivo geral do estudo é o de avaliar o nível de maquiavelismo dos gestores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – Campus Ouro Preto. Já os objetivos específicos são: Mensurar e descrever as dimensões desejo de controle, desejo de *status*, descrença nos outros e manipulação amorar; relacionar os resultados relativos aos fatores de personalidade maquiavélica com os dados demográficos e ocupacionais.

O estudo proposto torna-se relevante 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. Além disso, 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.

Inicialmente, é apresentado o quadro teórico de referência que engloba os temas ética e moral, política e relações de poder; maquiavelismo e a escala de personalidade maquiavélica e estudos anteriores. Em seguida, são expostos os aspectos metodológicos, a ambiência de pesquisa, bem como a análise e apresentação dos resultados e, por fim, a conclusão do estudo que expõe algumas considerações a respeito dos construtos no contexto estudado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

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

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 usada 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.

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

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, consequentemente, 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, 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).

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.

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 entre 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 por meio de seus esforços organizacionais, vão acontecer disputas por áreas de atuação e *status*.

A afirmação citada 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).

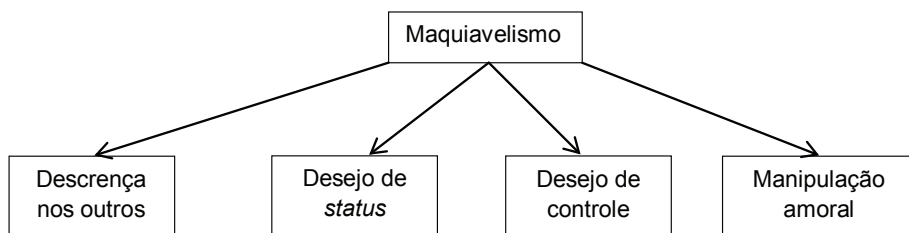
Segundo Griffin (1996):

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).

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”.

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 Figura 1.

Figura 1 – Estrutura dos constructos do maquiavelismo



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

- 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 nela (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: pelo monitoramento e 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 possuírem a capacidade de ter flexibilidade de mudar a forma de cooperação com os outros, visando 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 levadas a perseguir os objetivos, como riqueza, poder e *status*, ao invés de metas internas, como o desenvolvimento pessoal e autoamor. Deste modo, 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, pode-se 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 usado 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:

O primeiro estudo foi realizado pela aluna 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, tendo 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.

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, Timóteo, Varginha, Nepomuceno e Itabirito.

Assim como na pesquisa de Lima, a pesquisa de Sousa também demonstrou em seus resultados um baixo índice de maquiavelismo dos gestores pesquisados.

METODOLOGIA

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 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 2.400 alunos distribuídos entre seus 19 cursos subdivididos em integrados, subseqüentes, graduação – presenciais – e os cursos técnicos e de graduação a 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.

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.

Quadro 1 – Constructos e questões

Constructo	Questões
Desejo por Controle	1 a 11
Desejo de <i>Status</i>	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.

4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

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 a 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 foi inferior a 0,05.

4.1 Análise descritiva – Perfil e dados sociodemográficos

Esta pesquisa foi integrada por 67 servidores, os quais são, prevalentemente, do sexo masculino (64,2%), com faixa etária acima de 46 anos (52,2%), técnicos administrativos (61,2%), com grau de escolaridade superior à especialização (59,6%), que trabalham há

mais de 20 anos na instituição (40,3%) e possuem função gratificada (83,3%).

A seguir, são analisadas e comparadas as variáveis relacionadas aos constructos do nível de maquiavelismo, correspondentes à seção 1 do questionário por meio do 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 mediano 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, empregou-se o desvio-padrão e o intervalo interquartil (P_{25} , P_{25} e P_{75} , P_{75}). A Tabela 1 mostra os resultados do nível de maquiavelismo que o funcionário estabelece com a instituição.

Tabela 1 – 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 <i>Status</i>	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 (Tabela 1).

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 (Tabela 2).

Tabela 2 – 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	0.000**	1º = 2º > 3º > 4º
Desejo de <i>Status</i> 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, empregou-se o desvio-padrão e o intervalo interquartil (P_{25} , P_{25} e P_{75} , P_{75}). As Tabelas 3, 4, 5 e 6 mostram os resultados dos indicadores em cada constructo – desejo de controle, desejo de *status*, descrença nos outros e manipulação amoral – respectivamente.

Tabela 3 – 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 Tabela 3 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 mencionada, 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), sete dos 11 (63,63%) indicadores permaneceram com valores de medianas que indicavam níveis intermediários e elevados de maquiavelismo, na avaliação de Sousa (2011), dez 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 nove 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, pode-se afirmar que, embora a maioria dos gestores tenha respondido que gosta de ter habilidade para controlar a situação, conforme Dahling, Whitaker e Levy (2009), de modo geral, os mesmos não apresentam propensão para exercer 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, desta forma, os participantes da pesquisa 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 4 – 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

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 Tabela 4. 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 por meio do alcance de objetivos externos e materiais. Todavia, os participantes responderam 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 aumentam suas remunerações, logo, da mesma forma ocorrida na avaliação do constructo desejo de controle, pode-se notar uma tendência à manipulação dos resultados, à que caracteriza a manipulação amorala, segundo Dahling, Whitaker e Levy (2009).

Tabela 5 – Caracterização da amostra total, segundo os indicadores de descrença nos outros

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	,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
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 a que obteve discordância plena entre os gestores avaliados por esses pesquisadores.

Dessa forma, os resultados encontrados para o constructo descrença nos outros demonstram que, de acordo com Dahling, Whittaker e Levy (2009), os participantes deste estudo não possuiriam a tendência a manipular as situações 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.

No que diz respeito aos indicadores sobre manipulação amoral, constatou-se que nove indicadores (64% do total) apresentaram uma situação de discordância, uma vez que os escores obtidos mostraram 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 (Tabela 6).

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.

Tabela 6 – 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.

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, pode-se afirmar que, confor-

me 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 à outras dedesejo de *status*, pode se notar incongruências, pois os participantes afirmam saber se apresentar para serem vistos como querem (4), possuir certa facilidade em administrar a forma como os outros os veem (3), mas ao mesmo tempo dizem não saber ser charmosos quando precisam ser (1) e afirmam não haver motivos para enganar outra pessoa.

4.2 Análise Bivariada

4.2.1 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 Tabela 7, evidencia-se não haver diferença, pois $p\text{-valor} > 0,05$.

Tabela 7 – Avaliação dos escores referentes aos constructos do nível de maquiavelismo por sexo

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 <i>Status</i>	Feminino	2,39	0.591	Masc. = Femin.
	Masculino	2,11		
Descrença nos Outros	Feminino	2,41	0.849	Masc. = Femin.
	Masculino	2,36		
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: $p\text{-valor} < 0.01^{**}$ (nível de confiança de 99%) e $p\text{-valor} < 0.05^*$ (nível de confiança de 95%).

A Tabela 8 mostra o resultado dos escores dos constructos do nível de maquiavelismo entre as duas categorias da faixa etária.

Tabela 8 – 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 <i>Status</i>	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 entre elas, pois p-valor > 0,05 nas quatro dimensões (Tabela 8).

A Tabela 9 mostra o resultado dos escores dos constructos do nível de maquiavelismo entre as duas categorias do cargo.

Tabela 9 – 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 <i>Status</i>	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	0.044*	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%).

Como se pode observar, os escores pertinentes a esse cruzamento revelaram que os docentes apresentam um maior desejo de controle do que os técnicos administrativos. Em contrapartida, os técnicos administrativos evidenciaram mais propensão à manipulação amoral em relação aos docentes. Tal resultado pode ser explicado pelo fato dos docentes serem menos estimulados a realizarem trabalhos operacionais, muitas vezes destinando algumas de suas atribuições aos técnicos administrativos, por exemplo, o lançamento de notas de alunos. Assim tais professores possuem uma maior tendência e necessidade de se sentirem “chefes” e, conseqüentemente, têm mais desejo de controle sobre outras pessoas. A maior propensão à manipulação amoral por parte dos técnicos administrativos se explica

pelo fato destes conviverem e dependerem de maior número de colegas de trabalho para executarem suas atividades, por isso, teriam uma maior propensão a querer adequar as suas condutas àquelas que perceberem mais aceitáveis no ambiente de trabalho.

A Tabela 10 mostra o resultado dos escores dos constructos do nível de maquiavelismo entre as quatro categorias da escolaridade.

Tabela 10 – 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	0,019*	Mestrado ou Doutorado > as outras categorias
	Graduação	2,09		
	Especialização	2,27		
	Mestrado ou Doutorado	2,50		
Desejo de <i>Status</i>	Ensino Médio ou Fundam.	2,33	0,004**	Graduação > as outras categorias
	Graduação	2,89		
	Especialização	1,83		
	Mestrado ou Doutorado	2,11		
Descrença nos Outros	Ensino Médio ou Fundam.	2,55	0,036*	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 pertenciam à 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 o possui e, sendo esses, em maior parte, docentes, um maior desejo de controle em relação aos graduados se justifica, pois quanto maior o título tanto menor a disposição para trabalhos operacionais e tanto maior o desejo por posições gerenciais, o que reforça a análise feita sobre os dados da tabela 9.

Tal análise também é reforçada para o constructo “desejo de controle”, pois, de acordo com a Tabela 10, grupo de entrevistados com mestrado ou doutorado apresenta maior nível de maquiavelismo do que as demais categorias. abela

A Tabela 11 mostra o resultado dos escores dos constructos do nível de maquiavelismo entre as duas categorias do tempo de atuação na instituição.

Tabela 11 – 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 <i>Status</i>	até 10 anos	2,00	0,184	Todos iguais
	acima de 11 anos	2,33		
Descrença nos Outros	até 10 anos	2,27	0,007**	Acima de 11 > até 10
	acima de 11 anos	2,73		
Manipulação Amoral	até 10 anos	1,68	0,039*	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 Tabela 11, 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 levariam a ter hoje uma maior descrença nos outros. Esse maior tempo de casa e maior conhecimento do ambiente poderiam contribuir para que esses servidores mais antigos procurassem ser flexíveis na forma de cooperação com os outros, o que caracteriza a manipulação amoral, segundo Dahling, Whitaker e Levy (2009).

A Tabela 12 mostra o resultado dos escores dos constructos do nível de maquiavelismo entre as duas categorias da função.

Tabela 12 – 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 <i>Status</i>	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 12, 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.

4.2.2 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 Tabela 13, 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 Tabela 19, foi a maior encontrada (0,427), indicando que, quanto mais os entrevistados desejarem manipular de forma amoral os seus colegas, tanto 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 Tabela 13, foi a segunda maior encontrada (0,391), indicando que, quanto mais os funcionários desejarem *status*, tanto mais amoralidade pode decorrer dessa relação nos pesquisados.

Tabela 13 – Associação entre os constructos de maquiavelismo

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se à 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%).

5. CONCLUSÃO

Avaliar o grau de maquiavelismo dos 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, técnicos 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 de avaliar o grau de maquiavelismo dos gestores da instituição pública federal de ensino pesquisada, pôde-se constatar, pela 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.

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

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 em relação aos técnicos administrativos, mas, 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, tanto 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, pôde-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 assemelhar 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 entre 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*.

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

Como o Instituto Federal pesquisado possui *campi* atualmente em dez 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; CASTRUCCI, 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>. Acesso em: 1º 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>. 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 aos 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. 117s. 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.
- GRIFFIN, Gerald R. **Maquiavelismo na administração**. Como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa. São Paulo: Atlas, 1996.
- 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.
- 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. 131s. 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. 80s. 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.

Recebido em: 24.12.2012

Aprovado em: 21.11.2013

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>

QUESTIONÁRIO DE DADOS PESSOAIS E OCUPACIONAIS

Gostaria agora de conhecer os dados pessoais e ocupacionais de você, para que eu possa traçar um perfil geral do grupo. Assinale as questões a seguir com um “x”, marcando somente uma alternativa.

1 – Sexo:

- 1.1 () Masculino 1.2 () Feminino

2 – Faixa etária:

- 2.1 () até 25 anos 2.2 () de 26 a 30 anos 2.3 () de 31 a 35 anos
2.4 () de 36 a 40 anos 2.5 () de 41 a 45 anos 2.6 () de 46 anos a 50 anos
2.7 () acima de 50 anos

3 – Cargo

- 3.1 () Técnico-administrativo 3.2 () Docente

4 – Função

- 4.1 () Cargo de Direção 4.2 () Função Gratificada

5 – Tempo de trabalho na instituição

- 5.1 () Menos de 1 ano 5.2 () De 1 a 5 anos 5.3 () De 6 a 10 anos
5.4 () De 11 a 15 anos 5.5 () De 16 a 20 anos 5.6 () Mais de 20 anos

6 – Grau de escolaridade

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| 6.1 () Ensino Fundamental | 6.2 () Ensino Médio ou Técnico |
| 6.3 () Superior completo | 6.4 () Superior Incompleto |
| 6.5 () Especialização incompleta | 6.6 () Especialização completa |
| 6.7 () Mestrado incompleto | 6.8 () Mestrado completo |
| 6.9 () Doutorado incompleto | 6.10 () Doutorado completo |
| 6.11 () Pós-Doutorado incompleto | 6.12 () Pós-Doutorado completo |

Fonte: Sousa (2011).

Escala de Personalidade Maquiavélica

**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	Status é um bom sinal de sucesso na vida					
13	Acumular bens é um importante objetivo para mim					
14	Eu acredito que a maioria das pessoas está fora de seu próprio sucesso					
15	A maioria das pessoas acredita mais no bem comum do que no sucesso pessoal (I)					
16	Uma grande conquista pessoal justifica qualquer coisa que eu tenha que fazer para obtê-la					
17	Eu quero ser rico e poderoso algum dia					
18	O desenvolvimento das pessoas é um objetivo importante para mim (I)					
19	A maioria das pessoas que vivem dentro da moral tem consciência limpa (I)					
20	Ser uma boa pessoa é mais importante para mim do que ter dinheiro (I)					
21	Eu não estou emocionalmente conectado com as pessoas com quem tenho que trabalhar					
22	Eu consigo administrar a forma como os outros me veem					
23	Eu prefiro trabalhar sozinho a precisar do desempenho dos outros					

Item	Questões	1	2	3	4	5
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).