

**ÁREA TEMÁTICA:**

**MAQUIAVELISMO E ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ABORDAGEM NO SETOR LOJISTA CEARENSE**

**AUTORES**

**JAKCILENE DIAS ROCHA**

Universidade Estadual do Ceará  
jakdiasr@hotmail.com

**JOELMA SOARES DA SILVA**

Universidade Estadual do Ceará  
joelma.soares@ufc.br

**FRANCISCO ROBERTO PINTO**

Universidade Estadual do Ceará  
rpinto@secrel.com.br

**LEONARDO VICTOR DE SÁ PINHEIRO**

Universidade Estadual do Ceará  
leonardopinheiro@hotmail.com

**RESUMO**

Na perspectiva de análise comportamental, a ética tem sido interesse de inúmeras pesquisas e discussões no âmbito acadêmico e da sociedade civil. De acordo com Dahling, Whitaker e Levy (2009) esta valorização da ética sugere que o Maquiavelismo possa ser um construto de interesse nos estudos organizacionais. O Maquiavelismo, por sua vez, surge como uma variável importante neste arcabouço, dada sua forte relação com o comportamento humano, sendo este determinado por avaliações positivas ou negativas da realidade e exposto através das atitudes. O objetivo geral deste trabalho é verificar a relação existente entre ética e nível de Maquiavelismo no setor lojista cearense. Os dados obtidos na pesquisa foram tratados com uso do software SPSS, módulos de estatística descritiva, Análise Fatorial e Análise de Correlação Canônica. Os resultados alcançados neste trabalho demonstraram a aplicabilidade das escalas utilizadas, assim como ratificaram, em parte, a composição de cada construto. A relação entre Maquiavelismo e ética comprovou-se em função dos fatores Amoralidade, Descrença nos Outros, Individualismo, Dimensão Equidade Moral/Dimensão Relativística e Dimensão Contratualista.

**Palavras-chave:** Maquiavelismo. Ética. Setor Lojista.

**ABSTRACT**

From the perspective of behavioral analysis, ethics has been the interest of numerous research and discussion in the academic and civil society. According Dahling, Whitaker and Levy (2009) this appreciation of ethics suggests that Machiavellianism may be a construct of interest in organizational studies. The Machiavellianism, in turn, emerges as an important variable in this framework, given its strong relationship with human behavior, which is

determined by positive or negative evaluations of reality and exposed through attitudes. The aim of this study is to assess the relationship between Machiavellianism and ethical level of the industry retailer Ceará. The data obtained in the study were treated with use of SPSS software, descriptive statistics modules, Factor Analysis and Canonical Correlation Analysis. The results achieved in this study demonstrated the applicability of the scale used, and ratified partly, the composition of each construct. The relationship between Machiavellianism and ethical proven to be due to the factors amorality, Unbelief in Others, Individualism, Equity Moral Dimension / Dimension and Dimension Relativistic contractualist.

**Key-words:** Machiavellianism. Ethics. Sector Tenant.

## INTRODUÇÃO

O comportamento humano nas organizações tem sido foco de diversos estudos dada a sua complexidade e importância (CHANLAT, 1996; CANDEIAS, 1997). Especificamente na perspectiva de análise comportamental, a ética tem sido interesse de inúmeras pesquisas e discussões no âmbito acadêmico e da sociedade civil. De acordo com Dahling, Whitaker e Levy (2009) esta valorização da ética sugere que o Maquiavelismo possa ser um construto de interesse nos estudos organizacionais. O Maquiavelismo, por sua vez, surge como uma variável importante neste arcabouço, dada sua forte relação com o comportamento humano, sendo este determinado por avaliações positivas ou negativas da realidade e exposto através das atitudes.

Pesquisas realizadas em outros países, nos últimos 20 anos, demonstram a influência do Maquiavelismo no comportamento das pessoas dentro das organizações. Esses estudos chegaram a diversas conclusões, tais como a relação negativa do Maquiavelismo com a satisfação no trabalho (GABLE; TOPOL, 1987) e a baixa disposição em ajudar os outros (WOLFSON, 1981).

Embora o assunto tenha ganhado gradativa repercussão no exterior, no Brasil foram encontradas poucas produções acadêmicas voltadas para o tema (e.g. GROHMANN; BATTISTELLA; COSTA, 2010a). A maioria dos estudos realizados sobre o nível de perfil maquiavélico nas organizações ainda utiliza uma escala desenvolvida na década de 1960 que possui problemas de validação estatística, a Mach IV, fato que levou à elaboração de uma nova escala de mensuração, a *Machiavellianism Personality Scale* (MPS) desenvolvida por Dahling, Whitaker e Levy (2009). Essa escala foi testada e validada no Brasil por Grohmann, Battistella e Costa (2010), porém, ainda carecendo de estudos que enriqueçam e aprofundem a discussão.

Perpassando a evidente escassez de pesquisas nacionais sobre o tema, tem-se ainda a necessidade de novas conexões do comportamento maquiavélico com outros assuntos organizacionais, como confiança, poder e ética nas organizações (DAHLING; WHITAKER; LEVY, 2009). A gestão da ética, especificamente, carece de estudos que auxiliem a entender até que ponto comportamentos maquiavélicos devem ser aceitos no ambiente organizacional.

## 2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Face ao exposto e percebida uma lacuna no campo de conhecimento investigado, este estudo se propõe a responder o seguinte questionamento: Como Maquiavelismo e ética se relacionam no contexto das organizações?

O objetivo deste estudo é verificar a relação existente entre ética e nível de Maquiavelismo no setor lojista cearense. A relevância de se estudar o comércio do Ceará centra-se na importância que o referido setor possui na economia do estado, assim como na percepção, por parte do senso comum, de que os integrantes desse setor utilizam determinadas artimanhas e buscam exercer certo grau de convencimento para com os clientes, muitas vezes ultrapassando certos limites, o que é entendido como comportamento aético em outras categorias profissionais.

A importância acadêmica desta pesquisa está no fato de que esse trabalho procura esclarecer e desmistificar o aspecto pejorativo do construto “Maquiavelismo”, assim como enfatiza uma abordagem prática do assunto dentro das organizações.

A seguir, faz-se a apresentação do referencial teórico no qual são abordados os conceitos e outros aspectos teóricos pertinentes ao tema, seguindo-se a descrição dos procedimentos metodológicos que utilizados para o alcance do objetivo deste trabalho,

posteriormente verifica-se a análise dos resultados e, na sequência, a conclusão seguida das referências das fontes teóricas utilizadas como base para o estudo.

### **3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

A literatura revisada para fundamentação deste trabalho encontra-se organizada mediante a exploração de três aspectos-chave para a compreensão das análises e discussões: a conceituação de Personalidade Maquiavélica; delimitação do que é o Maquiavelismo nas organizações e a contextualização do comportamento ético nas organizações. Esta divisão resulta na denominação dos subitens que compõem esta revisão teórica, como se vê a seguir.

#### **3.1 Personalidade Maquiavélica**

Nascido a partir da obra *O Príncipe* (MAQUIAVEL, 1982), publicado pela primeira vez em 1532, na Itália, o termo “Maquiavelismo” passou a ser equivocadamente tratado durante anos como sinônimo de algo amoral e antiético, a partir do senso comum. Sendo cada vez mais incorporado ao vocabulário nacional, o termo passou a ser compreendido como aquilo que envolve perfídia, falsidade e dolo; caracterizando-se pela astúcia, duplicitade, má-fé, ardiloso e velhaco (HOUAISS, 2001). Tal definição demonstra que as conotações negativas dadas ao termo aderiram tanto ao vernáculo que chegaram ao dicionário. Fez-se e se faz necessário abdicar desse entendimento preconceituoso, quando se pretende estudar o fenômeno, especialmente nas organizações.

Conforme Christie e Geis (1970), os indivíduos com perfil maquiavélico não são necessariamente imorais, embora apresentem pouco afeto nas relações interpessoais e pouca preocupação com a ética convencional. Corroborando com esse entendimento, Gable e Dangelo (1994 *apud* LUSTOSA; ROAZZI; CAMINO, 2004) acreditam que os indivíduos maquiavélicos devem ser vistos não como antiéticos, mas como pessoas capazes de relativizar a ética segundo seus interesses e diante de circunstâncias.

Diferentemente do que possam entender aqueles que consideram o Maquiavelismo de maneira unidimensional, e abordando os fatores que contribuem para o desenvolvimento de uma personalidade maquiavélica, Lustosa, Roazzi e Camino (2004, p.60) afirmam que:

[...] podemos notar que a escolaridade parece estar relacionada ao Maquiavelismo, uma vez que a literatura psicológica referente a esse construto afirma que o mesmo desenvolve-se a partir da socialização secundária. Entretanto, ressalva-se que o Maquiavelismo não é um construto unidimensional, tampouco uma característica definidora por si só da personalidade dos sujeitos, mas deve ser considerado, tendo em vista as circunstâncias de vida dos sujeitos e as interações que estes desenvolvem.

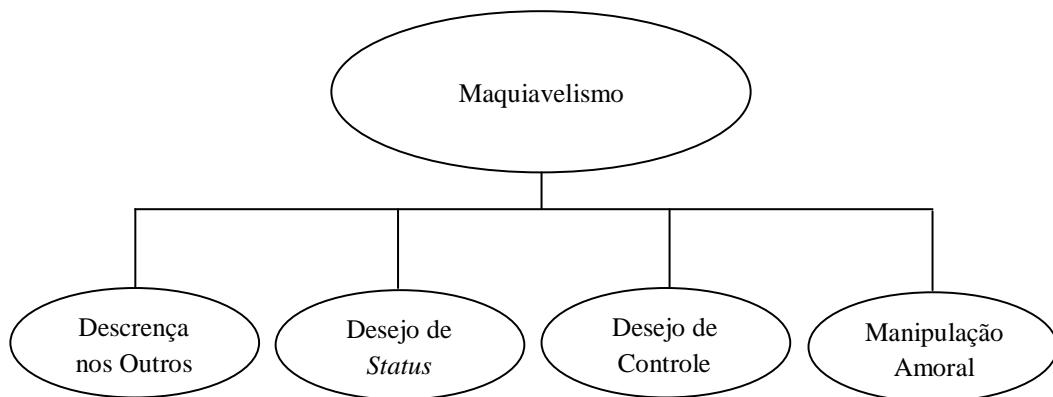
Objetivando criar um instrumento que mensurasse o nível de Maquiavelismo dos indivíduos, Christi e Geis (1970) desenvolveram a escala Mach IV que, segundo Cunha e Marcelino (2001 *apud* GROHMANN; BATTISTELLA; COSTA, 2010), é uma das medidas de uso mais frequente nos estudos sobre comportamento organizacional. A Mach IV é uma escala do tipo Likert, sendo composta por 20 afirmações que dão origem a três segmentos: táticas interpessoais, visão cínica da natureza humana e moralidade abstrata.

De acordo com Grohmann; Battistella e Costa (2010), a utilização de apenas 20 variáveis para mensurar um construto tão complexo é uma das principais deficiências da Mach IV. Podem-se acrescentar às restrições à Mach IV os problemas relacionados à sua

validade estatística, identificados por Vleeming (1979) e Ohair e Cody (1987), o que também prejudica o seu uso.

Propondo suprir as deficiências existentes na escala Mach IV, Dahling, Whitaker e Levy (2009) criaram uma nova escala de mensuração do perfil maquiavélico: a *Machiavellianism Personality Scale* (MPS). Esses autores propõem que o perfil maquiavélico seja entendido como um construto composto por quatro dimensões: descrença nos outros, desejo de *status*, desejo de controle e manipulação amoral, como pode ser visto na Figura 01 abaixo:

Figura 01 - Construto Maquiavelismo



Fonte: adaptado de Dahling, Whitaker e Levy (2009)

A descrença nos outros pode ser caracterizada como certa desconfiança generalizada ou “um olhar cínico sobre as motivações e intenções das outras pessoas” (p.227). O desejo de *status* é descrito como sendo “um desejo de acumular indicadores externos de sucesso” (p.228). O desejo de controle é, na visão dos autores, “uma necessidade para exercitar domínio sobre as situações interpessoais, minimizando a extensão do poder dos outros” (p.228). Por fim, a manipulação amoral é caracterizada como “propensão para romper padrões de moralidade e valorizar comportamentos que beneficiem a si próprio à custa dos outros” (p. 228).

Não sendo, exatamente, um perfil aético, o Maquiavelismo pode ser entendido como certa capacidade de se comportar para além de limites de conduta que são inquestionáveis, os quais, ao tempo em que pressupõem melhor aceitação social, limitam ação mais ousada. Sendo assim, no universo desta pesquisa (setor lojista), a personalidade maquiavélica pode ser considerada vantajosa, exatamente pela capacidade de ir além desses limites.

Conforme Christie e Geis (1970) indivíduos altamente maquiavélicos possuem vantagens competitivas e superam aqueles menos maquiavélicos, quando interagem em situações face a face e quando há espaço para improvisação. Também há registros de que se acredita que contar com funcionário maquiavélico pode ser benéfico, pois normalmente seus resultados são superiores ao desempenho apresentado pelos demais colegas (GABLE; TOPOL, 1987). Segundo Sakalaki, Richardson e Thepaut (2007) pessoas com altos níveis de Maquiavelismo buscam a maximização de lucros. De acordo com Ricks e Fraedrich (1999), indivíduos maquiavélicos são, geralmente, melhores vendedores. Outros pesquisadores que relacionam Maquiavelismo e vendas acreditam ser necessário, para um bom vendedor, certo grau de agressividade e manipulação para que consiga fechar vendas (GREEMBERG; MAYER, 1964; CHRISTIE; GEIS, 1970).

Por tudo isso, Maquiavelismo seria, como se comentou, característica positivamente diferenciadora para os profissionais do setor lojista, dada a acirrada

concorrência desse ramo de atividade e o estabelecimento de metas de vendas desafiadoras que “obrigam” os profissionais a irem além dos limites que não são ultrapassados pelas demais pessoas.

A preocupação de diversos estudiosos em entender melhor a personalidade maquiavélica, seu impacto no âmbito organizacional e sua aplicabilidade prática no mundo dos negócios, quando voltada ao comércio, tem encontrado relação positiva entre Maquiavelismo e resultados, como se vê adiante.

### 3.2 Maquiavelismo nas Organizações

No decorrer da evolução dos estudos sobre Maquiavelismo, este construto tem sido definido ora como um traço ou disposição da personalidade (VLEEMING, 1979; MCHOSKEY, 1999), ora com estratégia de conduta social (WILSON; NEAR; MILLER, 1996). No primeiro entendimento, o Maquiavelismo compreende dimensões do comportamento humano de maneira geral e, portanto, também envolve o comportamento organizacional. No segundo entendimento, ao envolver a questão da manipulação interpessoal com o intuito de obter ganhos, diz respeito mais diretamente ao desempenho profissional.

Conforme Dahling, Whitaker e Levy (2009), o Maquiavelismo pode ser utilizado nos estudos organizacionais como uma forma de obter melhor compreensão dos aspectos ligados à confiança organizacional, à gestão da ética e às políticas organizacionais.

As principais pesquisas que demonstram a influência do Maquiavelismo no comportamento das pessoas dentro das organizações foram realizadas a partir do último quarto do século XX. Esses estudos chegaram a diversas conclusões, tais como a de que há relação negativa do Maquiavelismo com a satisfação no trabalho (GABLE; TOPOL, 1987) e a de que há baixa disposição em ajudar os outros em indivíduos considerados mais maquiavélicos (WOLFSON, 1981). O quadro a seguir apresenta o resumo das principais relações descobertas entre assuntos organizacionais e Maquiavelismo, identificando as pesquisas e seus autores.

Quadro 01 - Maquiavelismo e os Assuntos Organizacionais

<b>Assunto</b>	<b>Principais descobertas</b>	<b>Principais pesquisas</b>
Liderança	Líderes têm alto nível de Maquiavelismo não direto, adaptativo e até carismático, apesar de seus seguidores não lhes darem suporte.	Deluga (2001), Drory e Glusinkos (1980)
Vantagem econômica	Alto Maquiavelismo é ligado com maximização de lucros e pouca recompensa financeira aos parceiros.	Sakalaki, Richardson e Thepaut (2007), Ricks, Fraedrich (1999), Ross, Robertson (2003)
Trapaça	Maquiavélicos são mais propensos a tirar vantagens das oportunidades e estão dispostos a violar a confiança dos outros.	Fehr, Samson e Paulhus (1992), Harrel e Hartnagel (1976)
Influências Tácitas	Alto nível de Maquiavelismo indica pessoa que busca influenciar os outros, construir relações políticas e tem atitudes de ingratidão e intimidação.	Dingler e Brown (1987), Harrel (1980); Pandey e Rastogi (1979)
Satisfação no trabalho	A satisfação no trabalho tem uma relação negativa com o nível de Maquiavelismo.	Gable e Topol (1987); Gemmill e Heisler (1972); Hunt e Chonko (1984)
Escolha ocupacional	Maquiavélicos preferem carreiras administrativas ou relacionadas com leis (advogados).	Chonko (1982); Hunt e Chonko (1984); Steininger e Elisenberg (1976); Wertheim, Windom e Wortzel (1978)
Comportamentos de ajuda	Maquiavélicos são menos propensos a ajudar os outros.	Wolfson (1981)

Fonte: Adaptado de Dahling, J., Whitaker, B., & Levy, P. (2009, *apud* GROHMANN, BATTISTELLA, COSTA, 2010)

Evidentemente, os estudos sobre Maquiavelismo estão relacionados aos aspectos éticos no comportamento humano e essa preocupação não poderia ser diferente quando o assunto é tratado nos estudos organizacionais. Isso transparece, principalmente quando o Maquiavelismo é estudado em relação a outros assuntos, como se vê no Quadro 01.

Tomando como base o comportamento ético do indivíduo dentro das organizações, Grohmann, Battistella e Costa (2010) afirmam que o construto Maquiavelismo tem sido, ao longo do tempo, explorado pelos estudos organizacionais, sendo que as principais relações referem-se à liderança, influências, satisfação, competição, entre outros.

Dahling, Whitaker e Levy (2009) defendem o estudo do Maquiavelismo nas organizações como forma de compreender melhor os aspectos ligados à gestão da ética, políticas e confiança organizacional.

É um truismo dizer-se que os estudos sobre o comportamento humano devem, necessariamente, levar em consideração as questões culturais e, nessas, principalmente os valores e os limites éticos característicos do espaço geográfico onde acontecem as pesquisas.

Falando especificamente, estudos desenvolvidos no Brasil, validando a escala MPS, ressaltam a necessidade de eliminação de algumas de suas variáveis, de modo a adaptá-la à realidade nacional (GROHMANN, BATTISTELLA, COSTA, 2010). Mesmo concordando com os autores, neste estudo optou-se por utilizar a versão original da escala.

### **3.3 Comportamento Ético nas Organizações**

Antes de se falar do comportamento ético dentro das organizações, se faz importante e necessária uma visita aos conceitos de Ética. Arruda, Whitaker e Ramos (2001, p. 41) conceituam Ética da seguinte forma:

O termo ética, proveniente do vocábulo grego *ethos*, significa costume, maneira habitual de agir, índole. Sentido semelhante é atribuído à expressão latina *mos, moris*, da qual deriva a palavra moral. Sem entrar na discussão semântica que levaria a matizes diferenciais inexpressivos, em ambos os casos a Ética pode ser entendida como ciência voltada para o estudo filosófico da ação e da conduta humana, considerada em conformidade ou não com a reta razão.

Desta forma, a ética evidencia seu lado prático. Na mesma linha, a ética, na concepção de Motta (1984), corresponde ao conjunto de valores que orientam o comportamento do homem em sociedade, contribuindo para o bem estar social. Para Valls (2008), a ética constitui o estudo das ações ou dos costumes ou a própria realização de um tipo de comportamento. Por sua vez, Chauí (1997) assegura que os juízos éticos de valor enunciam normas que determinam sentimentos, atos e comportamentos.

Esta inquietação em torno do comportamento ético foi perceptível ao longo da história da humanidade e, nas últimas décadas, faz parte do debate de acadêmicos, empresários, políticos e sociedade em geral.

Qualquer abordagem sobre o tema não pode ser dissociada da compreensão da natureza humana que é moldada por regras e que, segundo afirmam Albuquerque e Ferreira (2001), governam e descrevem o comportamento heterogêneo do ser humano. Considerando tal heterogeneidade, tanto a convivência social como a convivência profissional exigem padrões de conduta que disciplinem comportamentos e condutas favorecendo assim a convivência harmônica, dentro e fora das organizações.

O principal objetivo da ética profissional é favorecer a dignidade do homem e o bem-estar do contexto sociocultural em que atua profissionalmente. Na visão de Motta

(1984), seu dimensionamento aumenta à medida que se lida diretamente com o ser humano. Sá (2007) afirma que da evolução de uma classe profissional emana a necessidade de uma mentalidade ética e de uma educação pertinente que conduzam a vontade de agir de acordo com normas pré-estabelecidas. O autor sustenta ainda que a ética profissional deve pautar-se nas virtudes a serem respeitadas no exercício da profissão (SÁ, 2007).

Tais considerações são relevantes, pois na caracterização do perfil dos profissionais, muitas vezes, exclui-se o comportamento ético, levando-se em conta apenas as competências, habilidades e conhecimentos necessários para o mercado de trabalho (CARDOSO, SILVA, DOMINGUES, 2009; ESTRELA *et al.*, 2009).

É lícito considerar que princípios éticos orientem as decisões empresariais, na medida em que estas afetam os indivíduos e a sociedade de uma forma geral (ALMEIDA, 2007). Na visão de Motta (1984), o profissional só pode desempenhar bem suas capacidades se estas estiverem atreladas ao “rico conteúdo ético” (p.69). Em contrapartida, Zylbersztajn (2010) alerta para a necessidade de reflexão crítica e para que o comportamento ético não mascare a capacidade do profissional de questionar prescrições normativas não muito claras. Percebe-se, portanto, que o comportamento ético é indissociável à atuação profissional.

Também nesta linha de comportamento ético nas organizações, mas especificamente referindo-se à influência do Maquiavelismo na ética, Gunnthorsdottir, Mccabe e Smith (2002) afirmam que pessoas com altos níveis de Maquiavelismo são menos éticas e aceitam com mais facilidade comportamentos não éticos.

Esta constatação foi buscada na atual pesquisa de modo a fornecer maior conhecimento sobre o comportamento ético nas organizações.

Para melhor mensurar a ética nos negócios, foi utilizada a escala de ética multidimensional de Reidenbach e Robin (1990), considerada uma das mais adequadas, por utilizar a técnica de cenários, considerando-se as dificuldades que as pessoas têm em falar sobre comportamentos éticos.

#### **4 METODOLOGIA**

Conforme Vergara (2009), a metodologia de uma pesquisa pode ser definida quanto aos fins e quanto aos meios. Este trabalho, quanto aos fins, pode ser definido como uma pesquisa exploratória/explicativa. Exploratória, pois se trata de uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado e norteia futuras pesquisas. Explicativa, porque procura identificar como as variáveis dependentes são influenciadas pelas independentes. Quanto aos meios, o trabalho proposto se caracteriza como pesquisa bibliográfica e de campo, como pode ser visto abaixo:

1. Pesquisa bibliográfica: Consultas a livros, artigos, periódicos, manuais, teses, além de escritos de outras espécies, para construção da fundamentação teórica;
2. Pesquisa de campo: Aplicação de questionários, a gestores e funcionários de lojas de Fortaleza e posterior tratamento dos dados, com o fim de alcançar os objetivos estabelecidos.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi composto de três partes. A primeira parte tratava da caracterização sócio-demográfica de cada respondente.

A segunda parte estava composta da *Machiavellianism Personality Scale* (MPS). O referido instrumento é apresentado em escala do tipo Likert contendo 45 itens, 14 dos quais refletem o construto manipulação amoral, 11 medem o desejo de controle, nove refletem o construto desejo de *status* e 11 mensuram a não confiança em outras pessoas.

A terceira parte foi constituída pela escala de ética multidimensional, fazendo-se uso da técnica dos cenários, também em escala Likert. Ela foi montada em oito itens de diferencial semântico, distribuídos através de três fatores: equidade moral (quatro itens),

relativismo (dois itens) e contratualismo (dois itens). Antes da aplicação do questionário, este foi submetido a pré-teste, não se tendo revelado dificuldade de preenchimento.

Na pesquisa de campo, foi utilizada uma amostra randômica e probabilística. A coleta de dados aconteceu pela aplicação pessoal do questionário em 164 lojas de Fortaleza selecionadas, nas quais foram inquiridos o gerente e os vendedores de cada loja, totalizando 400 questionários (236 vendedores e 164 gerentes). Durante a aplicação dos questionários, fizeram-se intervenções pontuais, de modo a sanar qualquer dúvida existente sobre o instrumento, sem interferir na resposta.

Os dados obtidos foram tabulados com uso do *software* SPSS, versão 19.0. Todas as variáveis referentes à dimensão contratualística da escala de ética e doze variáveis da escala de Maquiavelismo, foram invertidas (recodificadas), tendo em vista seu sentido oposto em relação às demais variáveis. Investigou-se a existência de casos omissos, para que só então fosse iniciada a análise dos dados. Considerando-se a total aleatoriedade destes casos, os *missing values* foram tratadas utilizando o método de substituição pela média dos dados presentes daquela variável.

Após o tratamento descritivo dos dados obtidos, realizou-se uma Análise Fatorial Exploratória, de modo analisar a formação do construto.

A Análise Fatorial foi o tratamento adequado para a redução das variáveis. Segundo Hair *et al* (2005), este tratamento analisa a estrutura das inter-relações (correlações) entre um grande número de variáveis definindo um conjunto de dimensões latentes comuns, chamadas fatores. Estes fatores são em menor número que as variáveis originais e passam a ser as novas variáveis a serem tratadas. Os fatores são encontrados para maximizar o poder de explicação do conjunto inteiro de variáveis, e não para prever uma variável dependente.

Neste estudo, a Análise Fatorial foi utilizada na perspectiva exploratória. Nesta perspectiva ela é útil na busca da estrutura em um conjunto de variáveis ou como um método de redução de dados (HAIR *et al*, 2005). A Análise Fatorial Exploratória foi utilizada para verificar a formação dos fatores dos construtos Ética e Maquiavelismo.

Por fim, foi realizada a Análise de Correlação Canônica, para avaliar de que modo a Ética se relaciona com o Maquiavelismo. Ainda de acordo com Hair *et al* (2005) a Análise de Correlação Canônica é um modelo estatístico multivariado que facilita o estudo de inter-relações entre conjuntos de múltiplas variáveis dependentes e múltiplas variáveis independentes.

Como a Ética e o Maquiavelismo estão representados, cada um, por vários fatores, essa Análise de Correlação Canônica se mostrou o método adequado de verificação das inter-relações entre os grupos.

A Correlação Canônica apresenta um menor número de restrições sobre os tipos de dados nos quais ela opera. Porém, em situações com múltiplas variáveis dependentes e independentes, esta é a técnica multivariada mais adequada e poderosa (HAIR *et al*, 2005).

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A análise descritiva dos dados demonstrou que, da amostra estudada, 30 (7,5%) eram do sexo masculino, e 370 (92,5%) eram do sexo feminino. A idade média dos respondentes foi de 28 anos, variando entre 17 e 59 anos. Quanto à religiosidade, apenas 20 pessoas declararam que não tinham religião, enquanto 380 declararam-se religiosos, entre praticantes e não-praticantes.

Segundo explicitado anteriormente, realizou-se a Análise Fatorial Exploratória para mensurar os construtos Maquiavelismo e Ética. Para efetuar a Análise Fatorial exploratória, utilizou-se a rotação Varimax – com o intuito de maximizar a soma de variâncias

de cargas exigidas na matriz fatorial – bem como a normalização Kaiser e a Análise dos Principais Componentes.

Para garantir a adequação da aplicabilidade da Análise Fatorial, foram realizados os testes de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e o teste de esfericidade de Bartlett. Segundo Pestana e Gageiro (2000) um resultado do Teste KMO acima de 0,7 indica que os dados são adequados a tratamento por Análise Fatorial. Este teste busca identificar se há correlação entre as variáveis. O resultado do teste KMO foi de 0,749, comprovando a existência da correlação entre as variáveis e a adequabilidade do tratamento. A utilização dessa ferramenta de análise ainda se justifica pelo teste de esfericidade de Bartlett, o qual retornou significância igual a zero (PESTANA e GAGEIRO, 2000).

As variáveis com comunidades abaixo de 0,5 não foram consideradas para o modelo, o que resultou na eliminação de 28 delas. Sendo assim, com o resultado da Análise Fatorial Exploratória, a escala MPS passou de 45 para 17 variáveis, divididas em cinco fatores, como pode ser visto na Tabela 1 a seguir.

A variância total explicada pela escala foi de 52,806%, e o Alpha de Cronbach, que avalia a consistência interna da escala, obteve um valor de 0,672. Conforme Pestana e Gageiro (2000), um Alpha de Cronbach entre 0,6 e 0,7 indica que há razoável consistência interna e que a escala pode ser considerada fiável. Ainda sobre o Alpha de Cronbach, Kline (1999 *apud* FIELD, 2009) afirma que, se tratando de construtos psicológicos, valores abaixo de 0,7 podem ser esperados, devido à diversidade dos construtos que estão sendo medidos.

Tabela 1- Análise Fatorial Maquiavelismo

Variáveis	Fatores				
	Amoralidade	Influência Interpessoal	Desejo de Status	Drescrença nos Outros	Individualismo
20. Eu realmente só presto atenção no que as pessoas dizem para descobrir se elas sabem algo que pode me atingir	,508				
36. Eu acredito que mentir é necessário para ter vantagem competitiva	,629				
39. A única boa razão para falar com os outros é conseguir informações que eu possa usar para me beneficiar	,718				
44. Eu estou disposto a sabotar os esforços dos outros se isso estiver prejudicando meus objetivos	,764				
45. Eu poderia trapacear se houvesse pouca chance de ser pego	,734				
29. Eu acho que medo e ameaças são coisas necessárias para motivar as pessoas a fazerem o que eu quero	,605				
24. Eu estou disposto a ser não ético se isso me ajudar a ter sucesso	,546				
12. Eu sei ser charmoso quando preciso ser	,697				
31. Eu consigo administrar a forma como os outros me vêem	,573				
42. Eu sei como me apresentar para ser visto como eu quero ser visto	,624				
6. Status é um bom sinal de sucesso na vida	,620				
10. Acumular bens é um importante objetivo para mim	,808				
34. Eu quero ser rico e poderoso algum dia	,533				
3. Se eu mostrar qualquer fraqueza no trabalho, os outros tirarão vantagens disso	,638				
27. As pessoas só são motivadas por objetivos pessoais	,646				
15. Quando eu tenho uma idéia promissora, eu mantendo ela comigo para evitar que os outros a roubem					,743
23. Eu gosto de dividir meus planos e idéias com outras pessoas (I)					,719

Fonte: Dados da Pesquisa

Dos cinco fatores originados pelo modelo final da escala, resultante da Análise Fatorial Exploratória (com 17 variáveis), três permaneceram com a nomenclatura original

(Amoralidade, Desejo de *Status* e Descrença nos outros); dois tiveram que ser renomeados (Influência Interpessoal e Individualismo), levando-se em consideração o agrupamento das variáveis.

O fator Amoralidade foi o fator que concentrou o maior número de variáveis (sete), sendo uma delas (Q.29) pertencente originalmente construto Desejo de Controle. A Amoralidade explicou 18,57% do modelo.

O segundo fator gerado na análise foi denominado como Influência Interpessoal. Este, por sua vez, foi constituído de variáveis que *a priori* pertenciam aos construtos amoralidade (Q. 12 e 42) e descrença nos outros (Q. 31). No entanto, as referidas variáveis agrupadas refletem o sentido de habilidade de influenciar outras pessoas. A explicação da formação deste fator pode estar no fato de que os sujeitos da pesquisa são pessoas que necessitam daquela habilidade para atuar profissionalmente. A influência interpessoal explica 12,46% da variância total.

Desejo de *Status* foi o terceiro fator formado. Este explica 7,79% do modelo, e foi constituído pelas mesmas variáveis da escala original (DAHLING; WHITAKER; LEVY, 2009).

Os dois últimos fatores formados estão compostos, fundamentalmente, por variáveis do construto Descrença nos Outros, tendo o quarto fator recebido este mesmo nome e explicado 7,44% da variância. Por conseguinte, o quinto fator deveria receber outra denominação, tendo-se escolhido Individualismo, pois denota o espírito individualista, o que pode ser considerado um achado de pesquisa, dada a característica dos profissionais analisados. Este fator explica 6,53% do modelo.

Curiosamente, o construto Desejo de Controle não aparece neste trabalho. Esta não ocorrência, provavelmente, pode ser explicada pelo fato de que os inquiridos, de um modo geral, não precisam controlar as demais pessoas para o desenvolvimento de suas atividades laborais.

Na Análise Fatorial da Ética, assim como na AF de Maquiavelismo, também se utilizou a rotação Varimax, a normalização Kaiser e a Análise dos Principais Componentes.

Quando se verificou a aplicabilidade da Análise Fatorial para esta escala, encontrou-se um KMO de 0,868, considerado um ótimo valor para este indicador, e o teste de esfericidade de Bartlett retornou significância igual a zero, ratificando a adequabilidade do tratamento.

Ao analisar a confiabilidade da escala, detectou-se que o Alpha de Cronbach retornou valor de 0,928. De acordo com Field (2009), um valor entre 0,7 e 0,8 é aceitável para o  $\alpha$  de Cronbach. Valores maiores indicam que a escala é confiável.

A aplicação da Análise Fatorial, *a priori*, sem “forçar” o número de fatores e considerando apenas as variáveis com communalidades acima de 0,5, originaram-se 06 (seis) fatores. No entanto, as variáveis da Dimensão Relativística se agruparam à Dimensão Equidade Moral, similarmente ao ocorrido em estudo anterior (e.g. SANTOS; DANTAS; CRUZ, 2006).

Por isso, optou-se por limitar o número de fatores a dois, considerando-se o exposto acima, e como pode ser visto na Tabela 2 a seguir, que apresenta os resultados obtidos para cada uma das situações propostas.

Tabela 2- Análise Fatorial Ética

	Sitação 1	Situação 2	Situação 3	Situação 4
<b>Dimensão Equidade Moral/Relativística</b>				
Honesto	,632	,753	,782	,756
Justo	,654	,746	,815	,752
Moralmente Correto	,639	,758	,794	,774
Aceitável pela minha família	,669	,741	,821	,752
Culturalmente Aceitável	,573	,624	,632	,637
Tradicionalmente Aceitável	,564	-,622	,625	,637
<b>Dimensão Contratualística</b>				
Viola um acordo não escrito	,740	,794	,818	,844
<b>Viola uma promessa tácita</b>	<b>,762</b>	<b>,793</b>	<b>,815</b>	<b>,865</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Os dois fatores encontrados, Dimensão Equidade Moral/Relativística e Dimensão Contratualística, explicam 54,635% da variância total, sendo 38,076% explicados pelo primeiro e 16,559% explicados pelo segundo.

Subsequentemente às análises realizadas acima, procedeu-se à Análise de Correlação Canônica, na qual o resultado é uma medida da força da relação entre dois conjuntos de múltiplas variáveis (HAIR *et al*, 2005). Essas relações são chamadas de variáveis estatísticas canônicas.

No presente estudo, considerou-se o construto Maquiavelismo como conjunto de variáveis dependentes e o construto Ética conjunto de variáveis independentes. Como o construto Ética possuía apenas duas variáveis, as funções canônicas formadas na análise foram apenas duas. Das duas, apenas uma variável estatística canônica foi significativa ( $Sig < 0,05$ ), conforme tabela 3 a seguir.

Tabela 3 - Funções Canônicas

Funções Canônicas	L. Wilks	Error DF	Sig.
1	0,845	10,000	0,000
2	0,989	4,000	0,340

Fonte: Dados da Pesquisa

A primeira variável estatística canônica foi considerada significativa. Conforme Hair *et al* (2005), o nível de significância mínimo aceitável de uma correlação canônica é de 0,05. A tabela 4 apresenta os Coeficientes Canônicos da Função 1, que são interpretados adiante.

Neste trabalho, baseando-se no tamanho amostral (400), foram considerados os coeficientes canônicos (ou cargas canônicas) com valores iguais ou maiores a 0,30. Segundo Hair *et al* (2005), este é o critério para determinar a significância das correlações estruturais canônicas, para amostras acima de 350. Foram desconsideradas, portanto, as variáveis dependentes Influência Interpessoal e Desejo de *Status*.

Na análise feita com as variáveis remanescentes obedece-se à igualdade ou diferença de sinais. Observa-se que a variável Dimensão Equidade Moral/Relativística (-0,94) está diretamente relacionada à variável Descrença nos Outros (-0,352), e inversamente relacionada às variáveis Amoralidade (0,845) e Individualismo (0,308). Em outras palavras, pode-se afirmar que a existência da Dimensão Equidade Moral/Relativística nas pessoas, pode

acarretar a ausência de Amoralidade e Individualismo nas pessoas, ao passo que pode proporcionar uma maior descrença nos outros.

Tabela 4 - Coeficientes Canônicos - Função 1

Variáveis	Carga Canônica
<b>Variáveis Maquiavelismo</b>	
Amoralidade	0,845
Influência Interpessoal	-0,241
Desejo de Status	-0,097
Descrença nos Outros	-0,352
Individualismo	0,308
<b>Variáveis Ética</b>	
Dimensão Equidade Moral/Relativística	-0,940
Dimensão Contratualista	-0,340

Fonte: Dados da Pesquisa

A variável Dimensão Contratualista (-0,34) também se relaciona indiretamente a Individualismo (0,308) e Amoralidade (0,845), e diretamente com a Descrença no Outros (-0,352), o que pode ser interpretado da seguinte forma: A presença da Dimensão Contratualista pode contribuir para a inexistência da Amoralidade e Individualismo e também pode acarretar uma maior Descrença nos Outros.

Considerando-se as relações das variáveis internas de cada construto, verifica-se que a Dimensão Equidade Moral/Relativística (-0,94) e a Dimensão Contratualista (-0,34) se relacionam de forma direta quando se analisa o construto Ética. Pode-se dizer então, que a existência da Dimensão Equidade Moral/Relativística pode propiciar a existência da Dimensão Contratualista.

No construto Maquiavelismo, por sua hora, as variáveis Amoralidade (0,845) e Individualismo (0,308) se relacionam diretamente. No entanto, ambas as variáveis se relacionam inversamente com a variável Descrença nos Outros (-0,352).

Deste modo, pode-se afirmar que a presença da Amoralidade pode proporcionar a existência do Individualismo e a existência de ambos, ao mesmo tempo ou individualmente, pode acarretar a inexistência da Descrença no Outros.

## 6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa analisou como os construtos Maquiavelismo e Ética se relacionavam na amostra estudada, sendo o arcabouço teórico de Maquiavelismo embasado principalmente nos preceitos de Niccolò Machiavelli, em especial na sua obra *O Príncipe*, e a teoria de ética baseada em autores dedicados ao estudo da ética profissional e nos negócios, como Sá (2007) e Reidenbach e Robin (1990), respectivamente.

A caracterização da relevância acadêmica deste estudo encontra-se na ausência de pesquisas no Brasil que enfocasse os dois temas (Maquiavelismo e Ética), e considerando a necessidade exposta por Dahling, Whitaker e Levy (2009) de novas conexões do comportamento maquiavélico com outros assuntos organizacionais, como confiança, poder e ética nas organizações.

A importância desta pesquisa também está no fato de que agora se conhece um pouco mais sobre o tema estudado, e este conhecimento possibilita o esclarecimento e desmistificação do construto “Maquiavelismo”.

Este trabalho possui aplicabilidade prática. Esta, por sua vez, se encontra na potencial capacidade de contribuir para um melhor entendimento e gerenciamento do comportamento ético e maquiavélico nas organizações.

Os resultados alcançados neste trabalho demonstram a aplicabilidade das escalas utilizadas, assim como ratifica, em parte, a composição de cada construto. Como dito anteriormente, as análises estatísticas evidenciam a formação de cinco fatores formadores do Maquiavelismo (Amoralidade, Influência Interpessoal, *Status*, Descrença nos Outros e Individualismo) e dois fatores quer compõem o construto Ética (Dimensão Equidade Moral/Dimensão Relativística e Dimensão Contratualista).

A relação entre Maquiavelismo e Ética comprovou-se em função dos construtos Amoralidade, Descrença no outros, Individualismo, Dimensão Equidade Moral/Dimensão Relativística e Dimensão Contratualista.

A partir dos resultados apresentados neste estudo, podem-se traçar estratégias para o melhor gerenciamento de vendedores e gerentes do comércio lojista, de modo a melhorar as relações interpessoais destes profissionais, bem como, por consequência, otimizar vendas, uma vez que se conhece mais como estes trabalhadores se comportam.

Apesar dos resultados e contribuições da pesquisa, este trabalho apresenta limitações, tais como a concentração geográfica, haja vista que se pesquisaram apenas integrantes do setor lojista de Fortaleza, tendo por sujeitos de pesquisa os vendedores e gerentes, sendo pertinente, também, em próximas pesquisas, pesquisar os proprietários das lojas e estender a pesquisa a outros espaços geográficos.

Então, apesar das limitações de escopo, esta pesquisa serve como subsídio para novas investigações sobre a compreensão do Maquiavelismo e da ética nos negócios. Para um maior entendimento e abrangência das relações evidenciadas neste trabalho, faz-se importante a aplicação de outros instrumentos com diferentes amostras composta em diferentes estados e outras regiões geográficas, diferentes setores da economia, e com outras profissões.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. C. FERREIRA, K. V. D. Efeitos de regras com diferentes extensões sobre o comportamento humano. **Psicol. Reflex. Crit.** [online]. v.14, n.1, p. 143-155, 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/prc/v14n1/5214.pdf>. Acesso em 30 nov 2011.

ALMEIDA, F. J. R. A. Ética e Desempenho Social das Organizações: um Modelo Teórico de Análise dos Fatores Culturais e Contextuais. **RAC**, v. 11, n. 3, Jul/Set, p. 105-125, 2007. Disponível em [http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_80.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_80.pdf). Acesso em 30 nov 2011.

ARRUDA, M C. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R.. **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

CARDOSO, R. S. SILVA, S. C. C. DOMINGUES, M. J. C. S. A Busca do Perfil Ideal para os Administradores nas Organizações. **Anais. XII SEMEAD**, 2009. Disponível em [www.eadfea.usp.br/semead/12semead/resultado/.../770.pdf](http://www.eadfea.usp.br/semead/12semead/resultado/.../770.pdf). Acesso em 10 jan 2011.

CANDEIAS, Nelly Martins Ferreira. Conceitos de educação e de promoção em saúde: mudanças individuais e mudanças organizacionais. **Revista de Saúde Pública**. v. 31, n. 2, São Paulo, Abril, 1997.

CHANLAT, J. F. Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações. In: **O Indivíduo na Organização**, v. I, Atlas, 1996.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ática, 1997.

CHISTIE, S., GEIS, F. **Studies in Machiavellianism** San Diego: Academic Press, 1970.

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

ESTRELA, G. Q. OLIVEIRA, O. F. FERREIRA, F. L. CASSARO, D. D. NASCIMENTO, C. A. Descrição do Perfil do Administrador Formado na Fundação Universidade Federal de Rondônia – Campus de Guajará-Mirim/RO. **Anais. XII SEMEAD**, 2009. Disponível em [www.eadfea.usp.br/semead/12semead/resultado/.../605.pdf](http://www.eadfea.usp.br/semead/12semead/resultado/.../605.pdf). Acesso em 10 jan 2011.

FIELD, ANDY. **Descobrindo a estatística usando o SPSS**. 2 ed. Porto Alegre: ArtMed, 2009.

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

GREENBERG, J. The steal motive: Managing the determinants of employee theft. In: Giacalone R. A. Greenberg J. (Eds.), **Antisocial behavior in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

GROHMAN, M. Z.; BATTISTELLA, L.S.; COSTA, V. M .F. **A Escala de Personalidade Maquiavélica - MPS: validação para o contexto nacional**. XXXIV Encontro da ANPAD. **Anais**. Rio de Janeiro, 2010.

GUNNTHORSODOTTIR, A., MCCABE, K., SMITH, V. Using the Machiavellianism instrument to predict trustworthiness in a bargaining game. **Journal of Economic Psychology**, v. 23, n. 1, p. 49-66, 2002.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário da Língua Portuguesa**. 2001. CD-ROM.

LUSTOSA, A.V.M.F. ROAZZI, A. CAMINO, C. **Maquiavelismo: um construto psicológico**. Estudos e Pesquisas em Psicologia, UERJ, RJ, Ano 4 v. 1, 1º SEMESTRE 2004.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1982.

MCHOSKEY, J. W. Machiavellianism, intrinsic versus extrinsic goals, and social interest: A self-determination theory analysis. **Motivation & Emotion**, v. 23: 267-283, 1999.

MOTTA, N. S. **Ética na vida profissional**. Rio de Janeiro: Âmbito Cultural, 1984.

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

PESTANA, M.; GAGEIRO, J. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. Lisboa: Gráfica Rolo e filhos, 2000.

RICKS, J., FRAEDRICH, J. The paradox of Machiavellianism: Machiavellianism may mala for productive sales but poor management reviews. **Journal of Business Ethics**, v. 20, p. 197-205, 1999.

REIDENBACH, R. E.; ROBIN, D. P. Toward the development of a multidimensional scale for improving evaluations of business ethics. **Journal of Business Ethics**, n.9, p. 639-653, 1990.

SÁ, A. L. **Ética profissional**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

VALLS, A. L. M. **O que é ética?** São Paulo: Brasiliense, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

WILSON, D.S., NEAR, D. MILLER, R.R. Machiavellianism: a synthesis of the Evolutionary and Psychological Literatures. **Psychological Bulletin**, n.119, v. 2, p. 285-299, 1996.

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

ZYLBERSZTAJN, Décio, Organização Ética: um Ensaio sobre Comportamento e Estrutura das Organizações. **RAC**, v. 6, n. 2, Maio/Ago. 2002, p. 123-143. Disponível em [http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_397.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_397.pdf). Acesso em 20 nov 2010.