

# MAQUIAVELISMO NAS ORGANIZAÇÕES: O RELACIONAMENTO ENTRE PERFIL INDIVIDUAL E PERSONALIDADE MAQUIAVÉLICA

**Márcia Zampieri Grohmann - Luciana Flores Battistella\***

**Resumo:** Este artigo verifica a influência do perfil individual na personalidade maquiavélica, utilizando a Machiavellianism Personality Scale que mede amoralidade, controle, status e descrença. Através de pesquisa quantitativa com 320 profissionais observou-se que: H1) homens apresentaram maiores médias nos quatro construtos, mas sem diferenças estatisticamente significativas; H2) jovens têm maior desejo de status, porém, nos outros três construtos os resultados não deram diferenças significativas; H3) as pessoas religiosas têm mais desejo de controle e os não religiosos possuem uma maior descrença nos outros. As limitações do estudo são: utilização de escala nova e não validada; escassez de estudos para fazer comparações.

**Palavras-chave:** Maquiavelismo - Organizações - Gênero - Experiência - Religiosidade.

**RESUMEN:** Este artículo verifica la influencia del perfil individual en la personalidad maquiavélica, utilizando la Machiavellianism Personality Scale que mide la inmoralidad, status y descreimiento. A través de una investigación cuantitativa realizada con 320 profesionales se observa que: H1) los hombres presentaron mayores medias en los cuatro constructos, pero sin diferencias estadísticamente significativas; H2) las personas jóvenes tienen mayor deseo de status, por lo que en los otros tres constructos los resultados no dan diferencias significativas; H3) las personas religiosas tienen más deseos de control y las no religiosas poseen un mayor descreimiento en los otros. Las limitaciones del estudio son: la utilización de una escala nueva y no validada; escasez de estudios para hacer comparaciones.

**Palabras claves:** maquiavelismo - organizaciones - género - experiencia - religiosidad

**ABSTRACT:** Machiavellism in organizations: Relationship between individual profiles and Machiavellian personality.

The influence of individual profiles on Machiavellian personality was confirmed using the Machiavellianism Personality Scale that measures immorality, status and disbelief. Through quantitative research on 320 professionals, it was observed that: H1) men had a higher mean in the four constructs, without statistically significant differences; H2) younger people feel a stronger desire for status, thus, the other three constructs yielded no statistically significant differences; H3) religious people had a stronger urge towards power and non-religious people showed more disbelief in other people. Use of a new non-

---

\**Márcia Zampieri Grohmann* é doutora em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina (Brasil). Atualmente é professora adjunta do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria (Rio Grande do Sul, Brasil). Possui interesse de pesquisa relacionado à comportamento organizacional, comportamento do consumidor, inovação e sustentabilidade. E-mail: marciazg@gmail.com  
*Luciana Flores Battistella* é doutora em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina (Brasil). Atualmente é professora adjunta do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria (Rio Grande do Sul, Brasil). Possui interesse de pesquisa relacionado à comportamento do consumidor, estratégias de marketing, inovação e sustentabilidade. E-mail: luttibattistella@gmail.com

validated scale is one of the shortcomings of the study, as well as the lack of similar studies that could be used to compare results.

**Key words:** Machiavellism - organizations - gender - experience - religiosity

## 1. Introdução

No campo da administração é comum uma oscilação de assuntos pesquisados, ou seja, há assuntos que estão na moda enquanto outros têm um número reduzido de pesquisas. Atualmente, um dos assuntos que vem merecendo grande destaque é o da ética nas organizações.

Esta valorização da ética, segundo Dahling, Whitaker e Levy (2009), sugere que “o maquiavelismo possa ser um construto de interesse nos estudos organizacionais”, pois, conforme apontam Tang e Chen (2008) ética e maquiavelismo possuem uma forte relação. Tanto que os estudos sobre maquiavelismo nas organizações estão, lentamente sendo retomados no exterior. Mas, no Brasil este assunto não recebe praticamente nenhuma atenção por parte dos pesquisadores.

O maquiavelismo é um construto psicológico que foi transferido para o campo organizacional, a partir da década de 1970 com a criação da escala Mach IV, e do qual surgiram várias pesquisas empíricas, principalmente na década de 1980. Porém, nas últimas décadas os estudos tornaram-se escassos. Dessa forma, este artigo pretende resgatar o construto maquiavelismo, através da aplicação de uma nova escala de mensuração – a Machiavellian Personality Scale (MPS).

Além disto, o maquiavelismo tem forte relação com o comportamento humano. Ou seja, o comportamento é determinado por avaliações positivas ou negativas da realidade e é externalizado através de atitudes. É através dessas avaliações que se mensura o grau de maquiavelismo do indivíduo, assim, este é um construto de caráter primordialmente individual (Treviño, 1986).

Optou-se por realizar este estudo em uma organização hospitalar, pois este é um tipo de organização no qual as questões éticas assumem importância ainda maior. Frente a esta realidade, o problema de pesquisa deste artigo foi definido da seguinte forma: *O perfil dos indivíduos interfere no nível de maquiavelismo?*

Para auxiliar na resolução do problema definiu-se como objetivo principal avaliar o nível de maquiavelismo, através da nova escala de mensuração MPS. E como objetivos secundários têm-se: identificação do perfil dos funcionários do hospital; mensuração do nível de manipulação amoral no hospital; mensuração do nível de desejo de controle no hospital; mensuração do nível de desejo de status hospital; mensuração do nível de descrença em outros, no hospital; identificação da influência do perfil do respondente no nível de maquiavelismo (hipóteses da pesquisa).

O artigo foi construindo com a seguinte estrutura: num primeiro momento é apresentado o referencial teórico sobre maquiavelismo, no qual foi dada ênfase a construção das hipóteses de pesquisa; a seguir apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados, os resultados encontrados e as considerações finais.

## 2. Referencial teórico

O referencial teórico deste estudo está dividido em três segmentos, num primeiro momento apresentam-se as explicações sobre maquiavelismo e suas relações com os estudos organizacionais, num segundo momento é apresentada a escala MPS que foi utilizada para a mensuração do construto e, por fim, apontam-se os estudos teóricos e empíricos que deram suporte para a formulação das hipóteses da pesquisa.

### 2.1 O Maquiavelismo e os Estudos Organizacionais

O termo maquiavelismo que “em linguagem comum é visto como pejorativo e presunção um indivíduo destituído de moral e manipulador” (Lustosa, *et al.*, p. 49, 2004) tem suas origens nas idéias de Nicolau Maquiavel retratadas, principalmente na obra *O Príncipe* (1982). Esse construto foi disseminado por Christie e Geis (1970, p.106) que criaram instrumentos quantitativos para a sua mensuração e o definiram como: “um processo no qual o manipulador obtém mais recompensa do que conseguiria sem manipulação, enquanto alguém consegue menos, pelo menos no contexto imediato”.

Nas definições de machiavelismo não é encontrado o termo ético ou antiético, pois grande parte dos autores prefere relacioná-lo com moral ou amoral (Fraedrich, *et al.*, 1989). Porém, estudos já evidenciaram que há uma forte relação entre os dois construtos. Segundo Gunnthorsdottir, McCabe e Smith (2002) pessoas com alto maquiavelismo são menos éticas e aceitam com mais facilidade comportamentos não éticos e Ross e Robertson (2000) complementam afirmando que maquiavélicos tem maior predisposição a mentir para obter vantagens. Em suma, Gable e Dangelo (1994) assinalam que “maquiavélicos devem ser vistos não como antiéticos, mas como indivíduos capazes de sacrificar a ética, segundo seus interesses”.

Num primeiro momento o maquiavelismo teve foco individual, pois era considerado um traço de personalidade. Pessoas com altos níveis de maquiavelismo possuem um baixo nível de afeto nos relacionamentos com outras pessoas, têm baixos níveis de comprometimento e não apresentam grandes preocupações com a moral convencional (Vleeming, 1979).

O maquiavelismo, num segundo momento, começou também a ser visto como uma estratégia de conduta social, envolvendo manipulação de outras pessoas para a obtenção de ganhos. E foi a partir de então que o construto começou a ser analisado dentro dos ambientes organizacionais. Com este prisma, pessoas maquiavélicas possuem vantagens competitivas em situações comuns no mundo dos negócios, como: negociações que envolvam interações face a face, necessidade de improvisação e quando aspectos afetivos podem prejudicar o resultado. A Figura 1 salienta algumas das principais pesquisas que relacionaram o maquiavelismo com a administração e demonstra que há fortes relações deste construto com outros dos estudos organizacionais, como: liderança, vantagem econômica, influências tácitas, satisfação no trabalho, escolha profissional e comportamentos de ajuda.

Figura 1: Maquiavelismo e os assuntos organizacionais

Assunto	Principais descobertas	Principais pesquisas
Liderança	Líderes com alto nível de maquiavelismo não diretos, adaptativos e até carismáticos, 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 pouco recompensa financeiras 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	Nível alto de maquiavelismo indica pessoas que buscam 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	Satisfação no trabalho tem uma relação negativa com 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)
Comportamento de ajuda	Maquiavélicos são menos propensos a ajudar os outros	Wolfson (1981)

Nota Fonte: Adaptado de Dahling, J., Whitaker, B., & Levy, P. (2009)

Além dessa gama de pesquisas já realizadas, Dahling, Whitaker e Levy (2009) argumentam que o maquiavelismo pode (e deve) ser utilizado nos estudos organizacionais como uma forma de obter melhor compreensão de aspectos ligados a:

- Confiança organizacional: apesar de vários estudos indicarem que altos níveis de machiavelismo geram menos confiança, não existem estudos que respondam de que forma o maquiavelismo interfere nos comportamentos de confiança no ambiente organizacional;
- Gestão da ética: em um momento de tantos escândalos no mundo dos negócios e de uma acirrada competição, há uma lacuna de estudos que tentem compreender até que ponto comportamentos maquiavélicos (ditos mais competitivos) devem ser aceitos no ambiente organizacional ou, em outras palavras, até que ponto vale a pena sacrificar questões morais em prol de questões econômicas.
- Políticas organizacionais: organizações são entidades políticas, desta forma, comportamentos políticos é a chave para obter contribuições individuais e, conseqüentemente, o sucesso organizacional (Ferri, *et al.*, 2005). Pessoas com alto nível de maquiavelismo são mais propensas a atitudes políticas, e desta, forma compreender como ocorre essa ligação nos ambientes organizacionais é um desafio para futuras pesquisas.

Em suma, o construto maquiavelismo tem sido, ao longo do tempo, explorado pelos estudos organizacionais, sendo que as principais relações referem-se a liderança, influências, satisfação, competição e desempenho profissional. Porém novas conexões precisam ser realizadas e testadas e, dentre estas, destacam-se as influências de comportamentos maquiavélicos para a confiança, políticas, poder e ética nas organizações.

## 2.2 A Escala de Personalidade Maquiavélica – MPS

A escala de mensuração do maquiavelismo mais utilizada é a desenvolvida por Christie e Geis (1970) e conhecida como Mach IV. Esta escala é tão amplamente aceita que Cunha e Marcelino (2001) a apontaram como uma das medidas de uso mais frequente nos estudos sobre comportamento organizacional. A escala é dividida em 20 afirmações que devem ser respondidas através de uma escala do tipo Likert e tais itens agrupam-se em três segmentos: táticas interpessoais, visão cínica da natureza humana e moralidade abstrata.

Porém esta escala recebe, ao longo do tempo, profundas críticas, principalmente pelo fato de que pretende mensurar um construto tão complexo utilizando apenas 20 variáveis. Ferh e Paulhus (1992) apontam que há uma grande variabilidade de resultados encontrados através desta escala e Vleeming (1979) completa a crítica afirmando que os valores obtidos pelo alpha de Cronbach são normalmente muito baixos. Ohair e Cody (1987) apontam que a validade do construto é limitada e que é necessária uma estrutura de fatores mais precisa. Em suma, a escala Mach IV apresenta uma série de problemas referentes a validade estatística.

Visando sanar as lacunas da escala Mach IV, Dahling, Whitaker e Levy (2009) desenvolveram uma nova escala de mensuração para o Maquiavelismo: a MPS. Segundo os autores, pelo fato do maquiavelismo se um complexo conjunto de características torna-se necessário que a escala inclua dimensões do comportamento observável e também de crenças e motivações internas. Assim, a proposta é a de se trabalhar com quatro construtos: manipulação amoral, descrença nos outros, desejo de status e desejo de controle, conforme demonstra a Figura 2.



Figura 2: Maquiavelismo e seus Construtos

Fonte: Elaborado pelos atutores

- Descrença nos outros: “um olhar cínico sobre as motivações e intenções das outras pessoas, com uma visão negativa das implicações que essas intenções geram no self” (Dahling, *et al*, 2009, p.227). Ou seja, as pessoas com alto maquiavelismo procuram manipular a situação e, desta forma, acreditam que os outros irão fazer a mesma coisa;

- Manipulação amoral: pessoas maquiavélicas são capazes de manipular os outros, principalmente, de duas maneiras: através do monitoramento e da administração de impressões; e demonstrando mais flexibilidade quando toma decisões. Os autores acreditam que essas duas formas estão tão interligadas que as uniram em um mesmo construto: “moralidade abstrata é um pré-requisito para a propensão de se comprometer com comportamentos manipulativos” e completam definindo manipulação amoral como “propensão para romper padrões de moralidade e valorizar comportamentos que beneficiam o self a custo dos outros” (Dahling, *et al.*, 2009, p.227-228).
- Desejo de status: maquiavélicos são motivados por objetivos externos e, principalmente, mensuram o sucesso através do alcance destes objetivos externos e materiais. Dessa forma, os autores definem desejo de status como “um desejo de acumular indicadores externos de sucesso” (Dahling, *et al.*, 2009, p.228).
- Desejo de controle: pessoas maquiavélicas consideram os outros como ameaças e possuem o desejo de dominar os outros e os acontecimentos. Dessa forma, “desejo de controle é uma necessidade para exercitar domínio sobre as situações interpessoais, minimizando a extensão do poder dos outros” (Dahling, *et al.*, 2009, p.228).

### 2.3 Suporte teórico para a formulação das hipóteses

Conforme foi mencionado na introdução deste artigo, o maquiavelismo é um construto de caráter primordialmente individual (Treviño, 1986) e, desta forma, o perfil das pessoas pode ter influência no nível de maquiavelismo. Assim, foram criadas hipóteses que serão testadas na pesquisa empírica, visando comprovar se a afirmação anterior é válida, na organização hospitalar, objeto deste estudo.

#### *a) Influência do gênero no nível de maquiavelismo*

Várias pesquisas identificaram relações entre o grau de maquiavelismo e o gênero. Segundo Webster e Harnos (2002), homens têm níveis mais elevados de maquiavelismo do que as mulheres, estes resultados também foram corroborados pelos seguintes estudos: Bolino e Tunley (2003); Allmon, Page e Roberts (2000); Chonko (1982). Indo no mesmo sentido, o estudo de Hoffman (1998); Schminke (1997); Smith e Oakley (1997); Deshpande (1997) e Sweeney, Arnold e Pierce (2009), comprovaram que as mulheres administradoras tendem a ser mais éticas do que os homens administradores. Assim, a primeira hipótese da presente pesquisa foi definida como:

H1 – Homens têm níveis mais altos de maquiavelismo

#### *b) Influência da idade no nível de maquiavelismo*

Alguns estudos também indicaram que há uma relação entre idade e experiência com os níveis de maquiavelismo. Em sua maioria, estes estudos comprovaram que pessoas mais jovens e inexperientes tendem a ter níveis de maquiavelismo mais elevados (Gable e Topol, 1988; Vitell, *et al.*, 1991; Ross e Robertson, 2003; Allmon, *et al.*, 2000; Sweeney, *et al.*, 2009; Boyd, 2009). Buscando comprovar essa relação, a segunda hipótese deste estudo é:

H2 – Profissionais mais jovens têm níveis mais altos de maquiavelismo

#### *c) Influência da religiosidade no nível de maquiavelismo*

Por fim, alguns estudos, ainda que incipientes, apontam uma relação en-

tre religiosidade ou espiritualidade com o maquiavelismo. As pesquisas de Vitell, Paolillo e Singh (2006) e Cristini (2007), demonstraram que pessoas mais espiritualizadas possuem níveis mais inferiores de maquiavelismo. Portanto, a última hipótese a ser testada é:

H3 – Pessoas religiosas têm níveis mais baixos de maquiavelismo

### 3. Procedimentos metodológicos

Neste artigo foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva, pautada pelo modelo proposto e validado por Dahling, Whitaker e Levy (2009) que visa identificar o maquiavelismo organizacional. A pesquisa também teve caráter quantitativo, ou seja, o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido previamente, com variáveis operacionalmente definidas (Godoy, 1995). Os dados quantitativos são captados através do uso de várias escalas numéricas e são utilizados quando se tem problemas de pesquisa ou modelos teóricos bem definidos. A validação desses conceitos e modelos envolve o uso de dados obtidos em *surveys* de grande escala (Hair, *et al.*, 2005).

Conforme já mencionado, este estudo foi desenvolvido em um hospital público que é uma organização extremamente complexa e com várias peculiaridades. Atualmente, o hospital tem cerca de 2.000 funcionários (entre bolsistas, concursados e terceirizados). Para a extração da amostra utilizou-se um nível de confiança de 95% e erro amostral de 5%. O cálculo amostral foi de 346 funcionários, sendo que houve um retorno de 329 questionários, dos quais nove foram excluídos (devido a erros de preenchimento). Assim, a amostra final foi de 320 funcionários.

Dessa forma, a coleta de dados foi realizada através de questionários composto exclusivamente de questões fechadas, utilizando-se uma escala do tipo Likert de cinco pontos, distribuídos, aleatoriamente, para os funcionários da instituição, lotados nos diversos setores do hospital, independente dos cargos que ocupassem.

Para a criação do questionário foi utilizado a escala MPS (Dahling, *et al.*, 2009). Dessa forma, o instrumento de coleta de dados foi composto de 14 itens que refletem manipulação amorala, 11 item que refletem desejo de controle, 9 item que refletem desejo de status e 11 item que refletem não confiança em outras pessoas. Assim, o instrumento era composto de 45 variáveis, divididas em quatro construtos. Por fim, havia cinco questões que se relacionavam com características pessoais e profissionais dos respondentes.

Os dados foram tabulados e analisados estatisticamente através do software *SPSS*. Tais análises foram elaboradas de modo que pudessem responder aos objetivos propostos pelo estudo. Assim, para a caracterização da amostra foram utilizadas análises de frequência; para a identificação do nível de maquiavelismo existente na organização, efetuou-se o cálculo das médias e dos desvios padrões para cada um dos quatro construtos propostos pelo modelo teórico, e para a identificação da influência das variáveis demográficas no nível de maquiavelismo, foram realizados Teste T e ANOVA.

### 4. Apresentação dos resultados

Os resultados são apresentados da seguinte forma: a caracterização da amostra; posteriormente as médias atribuídas para as variáveis de cada um dos quatro construtos que mensuram maquiavelismo; e, por fim, é realizada a verificação se as características da amostra têm efeito na percepção dos respondentes, ou seja, são testadas as hipóteses do estudo.

#### 4.1 Perfil dos Profissionais Respondentes

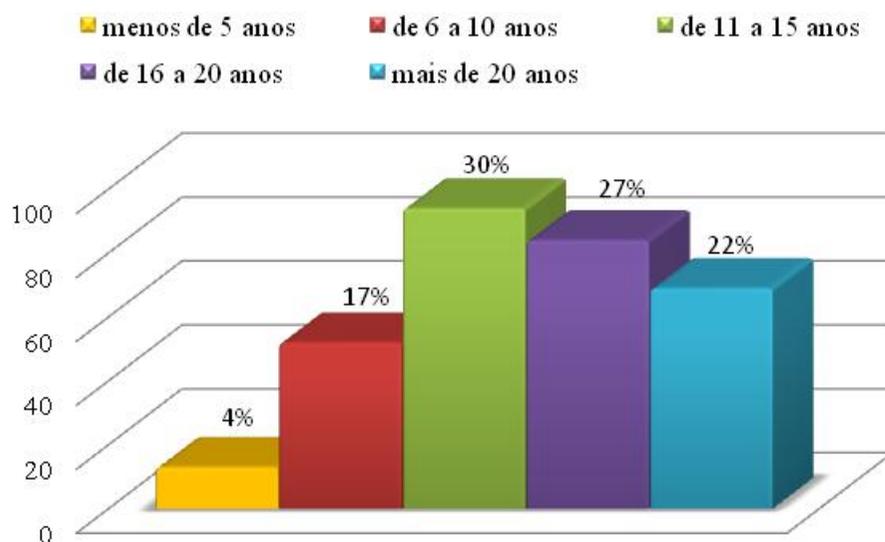
As variáveis analisadas nesta seção referem-se ao gênero, idade, tempo de atuação profissional no hospital, tipo de vínculo empregatício e religião. Observa-se que a amostra foi composta de 140 pessoas do sexo masculino e 179 do sexo feminino, ou seja, 55,9% dos respondentes são mulheres e 43,8% são homens, destacando-se assim que a amostra foi bem equilibrada neste quesito.

Em relação à idade, a maioria dos respondentes encontra-se na faixa de 31 a 40 anos (47,5%) e a menor frequência encontrada foi na faixa de menos de 25 anos (4,01%), o que demonstra que os profissionais respondentes são adultos com mais de 30 anos de idade, sendo que a média de idade encontrada foi de 37,4 anos.

Quanto ao tempo de atuação profissional, indo ao encontro dos dados anteriores, observa-se que a grande maioria dos profissionais entrevistados tem uma considerável experiência profissional, sendo que 50% deles possuem mais de 16 anos de trabalho no hospital. No Gráfico 1 encontram-se maiores detalhes quanto ao tempo de atuação profissional.

Por fim, quando questionados sobre religiosidade, 70,6% dos funcionários (226) responderam que possuíam religião, mas que não eram praticantes; 19,7% (63 funcionários) responderam que eram praticantes; e 9,7%, ou seja, 31 funcionários, responderam que não possuíam religião.

Gráfico 1: Tempo de atuação profissional



#### 4.2 Nível de Maquiavelismo Organizacional

Conforme mencionado anteriormente, este estudo teve por base a escala MPS (Dahling, *et al.*, 2009) que trabalha com quatro construtos para identificar o nível de maquiavelismo organizacional. Assim, a apresentação destes resultados seguiu a ordem dos construtos desejo de controle (11 variáveis), desejo de status (nove variáveis), descrença nos outros (11 variáveis) e amoralidade (14 variáveis).

As próximas tabelas indicam as médias das variáveis relacionadas a cada construto, apresentando o grau de concordância ou discordância dos respondentes em relação às frases afirmativas do modelo teórico. Cabe ressaltar que para a grande maioria das variáveis, quanto mais próximo de cinco é o valor da média, maior é a concordância e, conseqüentemente, maior o nível de Maquiavelismo. Porém, algumas variáveis têm sentido inverso – (I), ou seja, quanto menor seu valor, maior o nível de Maquiavelismo (no decorrer da apresentação dos resultados, tais variáveis foram salientadas).

Tabela 2: Média das variáveis que mensuram Desejo de Controle

Var.	Descrição	Média	$\sigma$
C05	Se a situação pedir, eu não me importo em desempenhar um papel para conseguir que as pessoas façam o que eu quero	3,71	1,043
C03	Falar para as pessoas o que elas gostam de ouvir é uma boa maneira de controlá-las	3,44	1,125
C04	Eu gosto de ter controle sobre outras pessoas	2,83	1,198
C07	Sucesso geralmente depende de agradar outras pessoas	2,61	1,203
C02	Eu gosto de dar ordens em situações interpessoais	2,35	1,164
C06	Outras pessoas têm grande influencias sobre o que acontece comigo	2,25	1,048
C10	Eu gosto de ter habilidade para controlar a situação	1,70	0,963
C01	Eu acho que medo e ameaças são coisas necessárias para motivar as pessoas a fazerem o que eu quero	1,52	0,988
C11	Eu determino o que acontece na minha vida. (I)	1,50	1,009
C09	Eu controlo o curso dos eventos em minha vida (I)	1,47	0,889
C08	As ações de outras pessoas constantemente influenciam minhas chances de sucesso	1,46	0,899

Como podem ser visualizadas na Tabela 2, as variáveis que apresentam maiores médias no construto Desejo de Controle referem-se a desempenhar um papel para conseguir que as pessoas façam o que eu quero (C05), falar o que as pessoas querem ouvir (C03), ter controle sobre outras pessoas (C04) e sucesso depende de agradar outras pessoas (C07). Essas quatro variáveis ficaram acima do limite aceitável de 2,50. No outro extremo, as variáveis com menores médias foram determino o que acontece em minha vida (C11), controlo o curso dos eventos (C09) e as ações dos outros influenciam minhas chances de sucesso (C08). Essas médias foram menores de 1,50, porém, destaca-se que a variável C11 - determino o que acontece em minha vida - e C09 - controlo o curso dos eventos - possuem relação inversa, ou seja, são afirmativas que, ao receberem pontuações elevadas (mais próximas de cinco), indicariam baixos níveis de maquiavelismo.

Tabela 3: Média das variáveis que mensuram Desejo de Status

Var.	Descrição	Média	$\sigma$
S04	A maioria das pessoas acredita mais no bem comum do que no sucesso pessoal (I)	4,31	0,998
S01	Status é um bom sinal de sucesso na vida	4,30	0,964
S02	Acumular bens é um importante objetivo para mim	4,22	1,035
S05	Uma grande conquista pessoal justifica qualquer coisa que eu tenha que fazer para obtê-la	4,10	1,212
S08	A maioria das pessoas que vivem dentro da moral tem consciência limpa (I)	3,18	1,168
S03	Eu acredito que a maioria das pessoas está fora de seu próprio sucesso	2,20	1,147
S07	O desenvolvimento das pessoas é um objetivo importante para mim (I)	2,18	1,240
S09	Ser uma boa pessoa é mais importante para mim do que ter dinheiro (I)	2,13	1,127
S06	Eu quero ser rico e poderoso algum dia	1,79	1,077

Na Tabela 3 encontram-se os resultados referentes ao construto Desejo de Status. As médias, em geral, foram elevadas, ainda mais que as variáveis S7 e S9 são inversas e, dessa forma, somente as variáveis S03 (acredito que a maioria das pessoas está fora de seu próprio sucesso) e S06 (ser rico e poderoso) ficaram abaixo do limite de 2,50. Observa-se que neste construto quatro variáveis obtiveram médias acima de 4,00, sendo que destas, apenas a S04 possuía sentido positivo. Dessa forma as variáveis que obtiveram valores bem acima do esperado foram: status é um bom sinal de sucesso na vida (S01) - média 4,30; acumular bens é um importante objetivo para mim (S02) - média 4,22; e uma grande conquista pessoal justifica qualquer coisa que eu tenha que fazer para obtê-la (S05) - média 4,10.

Tabela 4: Média das variáveis que mensuram Descrença com os Outros

Var.	Descrição	Média	$\sigma$
D10	Se eu mostrar qualquer fraqueza no trabalho, os outros tirarão vantagens disso	3,15	1,091
D09	Membros de equipe puxam o tapete uns dos outros para conseguir destaque	2,92	1,054
D03	Eu prefiro trabalhar sozinho do que precisar do desempenho dos outros	2,88	0,991
D06	Quando eu tenho uma idéia promissora, eu mantenho ela comigo para evitar que outros a roubem	2,77	1,194
D05	Eu considero que a maioria das pessoas é confiável (I)	2,74	1,032
D07	Eu gosto de dividir meus planos e idéias com outras pessoas (I)	2,73	1,212
D04	As pessoas só são motivadas por objetivos pessoais	2,63	1,016
D02	Eu consigo administrar a forma como os outros me vêem	2,60	1,129
D11	As pessoas estão sempre procurando formas de tirar vantagens das situações.	2,57	1,147
D08	Eu não me comprometo com o grupo pois não confio nos outros	2,50	1,102
D01	Eu não estou emocionalmente conectado com as pessoas com quem tenho que trabalhar	2,27	1,107

O construto que obteve médias mais próximas, variando entre 3,15 a 2,27, foi o de Descrença com os Outros (Tabela 4). As médias mais baixas ficaram próximas de 2,60 e foram as das variáveis: eu consigo administrar a forma como os outros me vêem (D02) – média 2,60; as pessoas estão sempre procurando formas de tirar vantagens das situações (D11) – média 2,57; eu não me comprometo com o grupo pois não confio nos outros (D08) – média 2,50; eu

não estou emocionalmente conectado com as pessoas com quem tenho que trabalhar (D01) – média 2,27. Porém destas variáveis, somente a última obteve uma média abaixo de 2,50.

As médias mais altas ficaram mais próximas do número três, o que denota valores um pouco acima da média de 2,50. A seqüência de variáveis com maiores médias foi: se eu mostrar qualquer fraqueza no trabalho, os outros tirarão vantagens disso (D10) – média 3,15; membros de equipe puxam o tapete uns dos outros para conseguir destaque (D09) – média 2,92; eu prefiro trabalhar sozinho do que precisar do desempenho dos outros (D03) – média 2,88; quando eu tenho uma idéia promissora, eu mantenho ela comigo para evitar que outros a roubem (D06) – média 2,77.

E, por fim, o construto com as menores médias foi o de Amoralidade, no qual a maior média foi de 2,59 para a variável A08 (não há desculpas para enganar outra pessoa) e para a variável A13 (eu concordo com os que dizem “trapaceiros nunca vencem”), com média 2,47. Porém estas duas variáveis têm relação inversa, ou seja, essas médias elevadas indicam características não amorais. Todas as outras variáveis deste construto obtiveram médias abaixo do limite de 2,50, o que identifica que a amoralidade dos funcionários do Hospital encontra-se em níveis satisfatoriamente baixos, conforme pode ser observado na Tabela 5.

Tabela 5 - Média das variáveis que mensuram Amoralidade

Var.	Descrição	Média	$\sigma$
A08	Não há desculpas por enganar outra pessoa (I)	2,59	1,086
A13	Eu concordo com os que dizem “trapaceiros nunca vencem” (I)	2,47	1,112
A04	Eu sei ser charmoso, quando preciso ser.	2,45	1,081
A14	É fácil tirar vantagem de pessoas que sempre agem pelas regras.	2,42	1,096
A07	Eu realmente só presto atenção no que as pessoas dizem para descobrir se elas sabem algo que pode me atingir	2,38	1,082
A09	Eu estou disposto a ser não ético se isso me ajudar a ter sucesso	2,35	1,147
A12	Eu não violaria meus padrões morais para progredir profissionalmente (I)	2,21	1,346
A01	Sempre deixo as pessoas saberem minhas verdadeiras intenções antes de agir. (I)	2,17	1,029
A03	Eu acredito que mentir é necessário para ter vantagem competitiva	2,13	1,103
A06	A única boa razão para falar com os outros é conseguir informações que eu possa usar para me beneficiar	2,02	1,131
A02	Eu sei como me apresentar para ser visto como eu quero ser visto	1,87	1,003
A05	Sou talentoso em flertar com pessoas poderosas	1,64	1,164
A10	Eu estou disposto a sabotar os esforços dos outros se isso estiver prejudicando meus objetivos	1,62	1,059
A11	Eu poderia trapacear se houvesse pouca chance de ser pego	1,38	1,181

Após a análise de cada um dos construtos do maquiavelismo, buscou-se compreender de uma forma mais genérica o nível de maquiavelismo encontrado no Hospital, e, para tanto, procedeu-se o cálculo das médias de cada um dos construtos mensurados. Observa-se que, para tanto, as variáveis que possuíam relações inversas – (I), foram transformadas. A Tabela 6 resume essas informações.

Seguindo a idéia de Nunnally (apud Ricks e Fraedrich, 1999), utiliza-se a média da escala (de 1 a 5) para determinar altos ou baixos níveis de maquiavelismo, assim, médias acima de 2,50 identificam um nível superior ao desejado para os construtos analisados. Dessa

forma, observa-se que o Desejo de Status (média de 3,15) e a Descrença nos Outros (média 2,70) encontram-se em nível superiores aos esperados. Por outro lado, o Desejo de Controle (média 2,25) e a Amoralidade (média 2,11) encontram-se abaixo do limite superior aceitável.

Nesse sentido, merece destaque positivo o fato de que o construto com média mais baixa foi o da Amoralidade, ou seja, as questões éticas percebidas como importantes e, dentro do possível, respeitadas pelos funcionários do hospital.

Tabela 6: Médias Finais por Construto

Var.	Construto	Média	$\sigma$
S	Desejo de status	3,15	0,450
D	Descrença nos outros	2,70	0,523
C	Desejo de controle	2,25	0,429
A	Amoralidade	2,11	0,403

### 4.3 Influências do perfil do entrevistado no nível de maquiavelismo – Teste das Hipóteses

Conforme já mencionado, um dos objetivos deste trabalho é o de identificar como o perfil do entrevistado interfere no nível de maquiavelismo. Desta forma, foram realizados cruzamentos entre as variáveis que buscaram identificar o perfil destes entrevistados (primeira parte do questionário) e os quatro construtos da escala MPS (segunda parte do questionário).

Os procedimentos estatísticos realizados em nesta etapa foram os de calcular as médias finais por segmento e, após, realizar os testes estatísticos para verificar se as diferenças eram significativamente representativas. Dessa forma, os dados representados na Tabela 7 são os das médias de cada segmento (por exemplo, homens e mulheres) para cada um dos construtos do maquiavelismo. Já na Tabela 8 são apresentadas as médias finais do grau de maquiavelismo (englobando os quatro construtos) para cada um dos grupos que seriam comparados.

No que se refere a primeira hipótese sobre a *influência do gênero* - Homens têm nível mais altos de maquiavelismo - a Tabela 07 demonstra que no construto desejo de status os homens apresentaram médias mais elevadas (3,18), com desvio padrão também um pouco mais elevado (0,48), porém os resultados do teste t demonstraram que está não é uma diferença significativa ( $F=2,602$ , com significância de 0,108). Esse comportamento repetiu-se nos outros três construtos: descrença nos outros (média 2,74), desejo de controle (2,27) e amoralidade (2,13), ou seja, todos apresentaram médias dos homens superiores que as das mulheres, mas nenhuma das diferenças pode ser considerada estatisticamente significativa para um nível de confiança de 95%. Destaca-se que dos quatro construtos, a amoralidade foi o que apresentou maior variação na média, com homens tendo uma pontuação de 2,13 e as mulheres de 2,08.

Tabela 7: Influências do perfil nos construtos do Maquiavelismo

	Variável	Média	$\sigma$	Média	$\sigma$	F	Sig.
		Homens		Mulheres			
1.	Desejo de status	3,1774	0,48021	3,1241	0,41142	2,603	0,108
2.	Descrença nos outros	2,7437	0,52811	2,6593	0,50978	0,079	0,779
3.	Desejo de controle	2,2682	0,41418	2,2345	0,45117	0,369	0,544
4.	Amoralidade	2,1337	0,42762	2,0833	0,36742	0,469	0,494
		Experientes		Inexperientes			
1.	Desejo de status	3,1618	0,47314	3,1509	0,44177	0,383	0,537
2.	Descrença nos outros	2,6963	0,59524	2,7054	0,48515	3,704	0,050*
3.	Desejo de controle	2,2364	0,43828	2,2584	0,42626	0,240	0,625
4.	Amoralidade	2,2151	0,43825	2,0651	0,37738	2,457	0,118
		Religiosos		Não-religiosos			
1.	Desejo de status	3,1656	0,46632	3,1563	0,42592	0,084	0,772
2.	Descrença nos outros	2,6878	0,48597	2,8041	0,62587	4,147	0,043*
3.	Desejo de controle	2,2524	0,44984	2,1552	0,31324	7,738	0,006*
4.	Amoralidade	2,1220	0,41975	2,1266	0,32817	3,299	0,071

\* Significante ao nível de 0,05.

Os dados para o nível final de maquiavelismo, Tabela 8, demonstram que os homens têm uma média de 2,82 (com desvio-padrão de 0,72424) e as mulheres possuem média de 2,77 (com um desvio-padrão maior de 0,27608), porém este resultado não é estatisticamente significativo ( $F=2,558$  e  $\text{sig}=0,111$ ). Ou seja, apesar da média dos homens terem sido mais elevada em todos os construtos e também no nível final, assemelhando-se com os resultados de vários outros estudos (Webster e Harnos, 2002; Bolino e Tunley, 2003; Allmon, *et al.*, 2000; Chonko, 1982; Hoffman, 1998; Schminke, 1997; Smith e Oakley, 1997; Deshpande, 1997; Sweeney, *et al.*, 2009), as diferenças não foram significativas e os resultados não permitem que se afirme que os homens são mais maquiavélicos que as mulheres.

Quanto a segunda hipótese, a *influência da idade* no maquiavelismo - Profissionais mais jovens tem nível mais altos de maquiavelismo – os resultados demonstram que no construto desejo de status a diferença encontrada é estatisticamente significativa, ou seja, os mais jovens (com média de 2,71 e desvio-padrão de 0,48515) tem maior desejo de status do que os profissionais com idade mais elevada ( $F=3,704$ , com significância de 0,050). Porém, nos outros três construtos os resultados não deram diferenças significativas, mas ao contrário dos resultados anteriores, não houve um predomínio de médias mais elevadas em um dos grupos. O construto descrença nos outros obteve maior média entre os experientes (3,16), desejo de controle teve maior média com os mais novos (2,71) e amoralidade com os mais experiente (2,22). Da mesma forma que ocorreu na primeira hipótese, o construto amoralidade foi o que apresentou maior variação na média, com os jovens tendo uma pontuação de 2,07 e os

experientes de 2,22.

Tabela 8: Influências do perfil no nível final de maquiavelismo

Maquiavelismo	Média	$\sigma$	Média	$\sigma$	F	Sig.
	Homens		Mulheres			
Nível Final	2,8169	0,24724	2,7756	0,27608	2,558	0,111
	Experientes		Inexperientes			
Nível Final	2,7823	0,26093	2,8051	0,25994	0,168	0,682
	Religiosos		Não-religiosos			
Nível Final	2,7972	0,26495	2,8455	0,22951	0,734	0,393

A Tabela 8 demonstra que o nível final de maquiavelismo foi de 2,81 para os jovens e de 2,78 para os mais experientes, porém este resultado não é estatisticamente significativo ( $F= 0,168$  e  $\text{sig}= 0,682$ ). Assim, apesar da média dos jovens terem sido mais elevada, indo ao encontro dos estudos de Gable e Topol (1988), Vitell, Lumpkin e Rawwas (1991), Ross e Robertson (2003), Allmon, Page e Roberts (2000), Sweeney, Arnold e Pierce (2009) e Boyd (2009), a segunda hipótese também não pode ser comprovada estatisticamente.

Por fim, a terceira hipótese testou a *influência da espiritualidade ou religiosidade* no maquiavelismo - Pessoas religiosas têm níveis mais baixos de maquiavelismo – e os resultados demonstraram que somente no construto desejo de status os religiosos apresentaram média mais elevada (3,17) e quanto a amoralidade, os não religiosos tiveram média 2,13 e os religiosos média 2,12, porém nestes dois construtos os resultados do teste t demonstraram que as diferenças não eram significativas. Mas, foram encontradas diferenças significativas nos outros dois construtos: desejo de controle obteve média 2,25 entre os religiosos e 2,15 com os não religiosos ( $F = 7,738$  e significância = 0,006); descrença nos outros com média de 2,69 para os religiosos e 2,80 para os não religiosos ( $F = 4,147$  e significância = 0,043). Assim, pode-se afirmar que os religiosos têm mais desejo de controle e que os não religiosos possuem uma maior descrença nas outras pessoas.

Sobre o nível final de maquiavelismo, os dados demonstram que os religiosos têm uma média de 2,80 (com desvio-padrão de 0,26495) e os não-religiosos possuem média de 2,85 (com um desvio-padrão menor de 0,22951), porém este resultado não é estatisticamente significativo ( $F= 0,734$  e  $\text{sig}= 0,393$ ). Ou seja, apesar da média dos religiosos terem sido um pouco menor do que os não-religiosos, confirmando os estudos de Vitell, Paolillo e Singh (2006) e Cristini (2007), a terceira hipótese também não foi comprovada pela estatística.

## 5. Considerações finais

Um dos propósitos deste estudo era o de resgatar o maquiavelismo, um construto que tem diversas conexões com os estudos organizacionais e que foi posto em segundo plano nos últimos anos. Porém, observou-se que em outros países, principalmente na Europa, estão sendo divulgadas várias pesquisas que fizeram essas relações (Tang e Chen, 2008; Liu, 2008; Schepers, 2003; Shomenand e Raon, 2009; Sakalaki, *et al.*, 2009, Deluga, 2001). Mas, no Brasil os estudos sobre o tema são praticamente inexistentes.

Outra questão é o fato de que mesmos os estudos atuais sobre o tema ainda utilizam, em sua maioria, uma escala que possui problemas de validação estatística – a Mach IV. Dessa

forma, este artigo testou uma nova escala de mensuração – a MPS – que subdivide o maquiavelismo em quatro construtos.

Os resultados encontrados na organização hospitalar foram de: desejo de status teve o índice mais elevado, com 3,15 de média, em segundo lugar apareceu a descrença nos outros com média 2,70, em seguida o desejo de controle com média 2,25 e, por fim, a amoralidade com média de 2,11. Tais informações nos permitem afirmar que os índices de desejo de status e descrença nos outros estão acima do limite desejado (2,50, segundo Nunnally) e que os níveis de desejo de controle e amoralidade são considerados satisfatórios. Com essas informações, os objetivos secundários do estudo foram atingidos.

No âmbito hospitalar, objeto de estudo, os achados foram positivamente satisfatórios, pois dentre os construtos averiguados pela escala, o mais relevante é o de amoralidade que está imbricado diretamente com as questões éticas. Em qualquer ambiente hospitalar, não se pode desumanizar o doente frente à atenção a doença bem como diante de complexa precariedade econômica encontrada as preocupações éticas devem transpor muros dos comitês de éticas hospitalares e se estender a todos os funcionários do hospital. A ética requer um processo reflexivo e humanizadora.

A necessidade de desejo por status obteve o nível mais elevado dentre os construtos estudados, algumas elucubrações podem ser feitas diante de tal fato, a principal delas é com diz respeito ao relacionamento entre diferentes classes profissionais no ambiente hospitalar. As relações médicos, enfermeiros e auxiliares de enfermagem devem buscar a horizontalização através de uma pauta respeito e comprometimento. Especificamente no hospital, uma instituição pública, composta por profissionais concursados, esta diferença de status relaciona-se diretamente a questão da remuneração de seus funcionários. Uma solução deve ser buscada através da valorização de seus funcionários que estão nos cargos com menor remuneração e, por isso, possuem menor status.

O atendimento hospitalar é um trabalho de equipe e, dessa forma, a média encontrada para o construto descrença nos outros (2,70) é considerada elevada. Diante de tal média, a direção do hospital deveria refletir sobre a criação de procedimentos formais que visassem à obtenção de uma maior integração entre seus funcionários, principalmente na relação entre médicos e enfermeiros. A humanização nas relações hospitalares, não deve ser pautada apenas na relação com o paciente, mas fundamentalmente nas relações internas entre o corpo de funcionários.

Quanto à média de desejo de controle, essa poderia ser mais elevada, principalmente em um ambiente hospitalar em que os profissionais que trabalharam com a vida humana. O fato de a maioria dos entrevistados estarem atuando na organização há muito tempo e por terem de conviver diariamente com doença, dor e a perda de vidas, diante de fatores inesperados, eles aprenderam que nem tudo pode estar sob controle. O dia-a-dia hospitalar moderno está longe de se identificar como uma organização burocrática ideal. Pelo contrário, a um enfrentamento diário para controle de infecções, controle de doenças diversas e, certamente, isso propicia outro aprendizado, que nas relações o controle de tudo e do todos ao mesmo tempo, por vezes é o ideal e como ideal as condições para sua realização são improváveis.

Em síntese, os resultados das médias dos construtos do maquiavelismo (desejo de status, desejo de controle, amoralidade e descrença nos outros) evidenciam que a administração do hospital deveria tomar medidas de valorização e integração dos funcionários que gerariam, em médio prazo, uma melhora nos níveis de descrença nos outros e de desejo de status. Salienta-se que, por ser uma organização pública, a possibilidade de recompensas ma-

teriais aos funcionários são mais complexas de se adotar e dependem de alteração de políticas públicas, tais como os modelos de meritocracias adotados recentemente na por governos estaduais. Assim, a princípio, a gestão hospitalar deve pautar sua agenda por discussões e ações que trabalhem com fatores motivacionais intrínsecos.

Quanto à resposta para o problema de pesquisa - *O perfil dos indivíduos interfere no nível de maquiavelismo?*- os resultados demonstraram que a interferência existe, porém é muito pequena. Para dar suporte a essa resposta, foram formuladas três hipóteses que relacionavam gênero, idade e religiosidade com o nível de maquiavelismo. Os níveis de maquiavelismo encontrados na organização dão suporte para as hipóteses, ou seja, os homens apresentaram níveis mais elevados; os jovens apresentaram níveis mais elevados e os religiosos níveis menos elevados, porém as diferenças não foram estatisticamente significativas e, por isso, não se pode atestar que as hipóteses foram comprovadas.

O fato das hipóteses não terem sido estatisticamente comprovadas apontam que, não há um perfil específico para o indivíduo maquiavélico e, desta forma, comprova-se que há pré-julgamentos quanto a este tema. Outros estudos com métodos diverso são necessários para explorar exaustivamente a hipótese refutada. Esse tema ainda deve ser estudado com mais profundidade no âmbito hospitalar e de outras tipologias organizacionais, é preciso se debruçar sobre o tema avançando os estudos.

É importante destacar que esse trabalho tem uma série de limitações. Em primeiro lugar, pelo fato de utilizar uma escala de mensuração nova e que ainda não foi devidamente reaplicada e testada estatisticamente. Outra limitação é o fato da coleta de dados ter ocorrido em uma organização hospitalar, que possui características distintas de outros tipos de organização. Por fim, pela escassez de estudos que utilizaram a MPS, não é possível fazer relações dos resultados deste estudo com outras pesquisas.

Frente a estas limitações, surge a necessidade de algumas novas pesquisas sobre o tema que, em suma, poderiam: validar a escala MPS para a realidade brasileira; aplicar a escala outros ambientes organizações para que se pudessem fazer comparações; relacionar o maquiavelismo com outros construtos dos estudos organizacionais para que se tenha um panorama do nível de maquiavelismo nas organizações brasileiras e suas interações.

Considera-se que este estudo foi muito válido, pois permitiu um maior conhecimento sobre o maquiavelismo e sua estreita relação com liderança, influências, satisfação, competição, confiança, políticas, poder e ética nas organizações. Além disto, pelo fato das hipóteses propostas, baseadas em estudos anteriores, não terem sido estatisticamente comprovadas, identificou-se que não se deve ter uma pré-concepção de um perfil de indivíduo maquiavélico pois este é um construto muito mais ligado à personalidade do indivíduo do que à variáveis sócio-demográficas ou contexto social.

Por fim, a grande contribuição do estudo centra-se no ineditismo do tema no contexto brasileiro. Através de levantamento biométrico, não foram encontrados estudos no país que visassem medir o maquiavelismo dentro das organizações, principalmente, em uma organização pública de saúde. A disseminação de pesquisas com esse tema, em organizações diversas, pode vir a contribuir com outras temáticas, como síndrome do burnout, gestão de competências, meritocracia nas organizações.

*Recibido: 14/02/11. Aceptado: 23/04/11*

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allmon, D.; Page, D.; Roberts, R. Determinants of Perceptions of Cheating: Ethical Orientation, Personality and Demographics. *Journal of Business Ethics*, 2000, Vol. 23, p. 411-422.
- Bolino, M.; Turnley, W. More than one way to make an impression: exploring profiles of impression management. *Journal of Management*, 2003, Vol. 29, p. 141-160.
- Boyd, D. Ethical Determinants for Generations X and Y. *Journal of Business Ethics*, 2009, Springer, p. 213-132.
- Chonko, L. B. Machiavellianism: Sex differences in the profession of purchasing management. *Psychological Reports*, 1982, Vol. 51, p. 645-646.
- Cristini, H. A. Different Model for Solving Political Conflicts: A Comparative Study of Religions. *Peace & Change*, 2007, Vol. 32, nº 4, p. 879-892.
- Cunha, M. P.; Marcelino, A. R. Um compêndio de medidas (frequents e recentes) usadas em comportamento organizacional. *Análise Psicológica*, 2001, Vol. 3, p. 461-470.
- Dahling, J.; Whitaker, B.; Levy, P. The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale. *Journal of Management*, 2009, Vol. 35, p. 219-257.
- Deluga, R. J. American presidential Machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance. *Leadership Quarterly*, 2001, Vol. 12, p. 339-363.
- Deshpande, S. Managers' Perception of Proper Ethical Conduct: The Effect of Sex, Age, and Level of Education. *Journal of Business Ethics*, 1997, Vol. 16, p. 79-85.
- Fehr, B.; Samson, D.; Paulhus, D. L. The construct of Machiavellianism: Twenty years later. *Advances in personality assessment*, 1992, Vol. 9, p. 77-116.
- Ferris, G.; Treadway, D.; Kolodinsky, R. Development and validation of political skill inventory. *Journal of Management*, 2005, Vol. 31, p. 126-152.
- Gable, M.; Dangelo, F. Locus of control, machiavellianism, and managerial job performance. *The Journal of Psychology*, 1994, Vol. 128, p. 599-608.
- Gable, M.; Topol, M. Machiavellian managers: do they perform better. *Journal of Business Psychology*, 1991, Vol. 5, p. 355-342.
- Gable, M.; Topol, M. Machiavellianism and the department store. *Journal of Retailing*, 1988, Vol. 64, p. 68-84.
- Godoy, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 1995, Vol. 35, nº 2, p. 57-63.
- Gunthorsdottir, A.; McCabe, K.; Smith, V. Using the Machiavellianism instrument to predict trustworthiness in a bargaining game. *Journal of Economic Psychology*, 2002, Vol. 23, nº 1, p. 49-66.
- Hair, Jr. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L.; Black, W. C. *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Hoffman, J. Are women really more ethical than men? Maybe it depends on the situation. *Journal of Managerial Issues*, 1998, Vol. 10, nº 1, p. 60-73.
- Liu, C. The Relationship Between Machiavellianism and Knowledge Sharing Willingness. *Journal of Business Psychology*, 2008, Vol. 22, p. 233-240.
- Lustosa, A. V.; Roazzi, A.; Camino, C. Maquiavelismo: um construto psicológico. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 2004, Vol. 4, nº 1, p. 48-62.
- Maquiavel, N. *O príncipe*. Porto Alegre: Editora L&PM, 1982.
- Mchoskey, J. W. Machiavellianism, intrinsic versus extrinsic goals, and social interest: A self-determination theory analysis. *Motivation & Emotion*, 1999, Vol. 23, p. 267-283.
- O'hair, D.; Cody, M. Machiavellian beliefs and social influence. *Western Journal of Speech Communication*, 1987, Vol. 51, p. 279-303.
- Ricks, J.; Fraedrich, J. The paradox of Machiavellianism: Machiavellianism may mala for productive sales but poor management reviews. *Journal of Business Ethics*, 1999, Vol. 20, p. 197-205.
- Ross, W.; Robertson, D. A typology of situational factors: impact on salesperson decision-making about ethical issues. *Journal of Business Ethics*, 2003, Vol. 46, nº 3, p. 213-234.
- Sakalaki, P.; Kanellaki, S.; Richardson, C. Is a Manipulator's Externality Paradoxical? The Relationship Between Machiavellianism, Economic Opportunism, and Economic Locus of Control. *Journal of Applied Social Psychology*, 2009, Vol. 39, nº 11, p. 2591-2603.
- Schepers, D. Machiavellianism, Profit, and the Dimensions of Ethical Judgment: A Study of Impact. *Journal of Business Ethics*, 2003, Vol. 42, p. 339-352.
- Schminke, M. Gender Differences in Ethical Frameworks and Evaluation of Others' Choices in Ethical Dilemmas. *Journal of Business Ethics*, 1997, Vol. 16, p. 55-65.

- Shomenand, A.; Raon, H. Machiavellianism in public accountants: some additional Canadian evidence. *Business Ethics: A European Review*, 2009, Vol.18, nº 4, p. 316-329.
- Smith, P.; Oakley, E. Gender-Related Differences in Ethical and Social Values of Business Students: Implications for Management. *Journal of Business Ethics*, 1997, Vol. 16, p. 37-45.
- Sweeney, B.; Arnold, D.; Pierce, B. The Impact of Perceived Ethical Culture of the Firm and Demographic Variables on Auditors' Ethical Evaluation and Intention to Act Decisions. *Journal of Business Ethics*, 2009, Springer.
- Tang, T.; Chen, Y. Intelligence vs. wisdom: the love of money, Machiavellianism, and unethical behavior across college major and gender. *Journal of Business Ethics*, 2008, Vol.82, p. 1-26.
- Vitell, S.; Lumpkin, J.; Mohammed, R. Consumer Ethics. *Journal of Business Ethics*, 1991, Vol.10, nº 5, p. 721-815.
- Vitell, S.; Paolillo, J.; Singh, J. The role of money and religiosity in determining consumers' ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 2006, Vol. 64, p. 117-124.
- Vleeming, R. G. Machiavellianism: a preliminary review. *Psychological Reports*, 1979, Vol.44, p. 295-310.
- Webster, R.; Harmon, H. Comparing levels of machiavellianism of today's cooled students with college student's of 1960's. *Teaching Business Ethics*, 2002, Vol.8, nº 4, p. 435-445.