

VALORES RELATIVOS AO TRABALHO E MAQUIAVELISMO: ESTUDO DE CASO ENVOLVENDO GESTORES DE UMA REDE VAREJISTA COM ATUAÇÃO NO ESTADO DE MINAS GERAIS

THE WORK VALUES AND MACHIAVELLIANISM: A CASE STUDY INVOLVING
MANAGERS IN A RETAIL CHAIN OF MINAS GERAIS

LUCIANA SOUSA LIMA¹|FERNANDO COUTINHO GARCIA²|LUCIANO ZILLE PEREIRA³

RESUMO

A proposta deste estudo é a de verificar, por meio das abordagens quantitativa e qualitativa, a existência de relação entre os construtos valores relativos ao trabalho e maquiavelismo, tendo em vista as atividades dos gestores em uma rede varejista de Minas Gerais e, ainda, considerando o atual contexto do mundo do trabalho, marcado pela instabilidade, necessidade de respostas rápidas, competitividade e exigências. Para tanto, os seguintes objetivos foram propostos: identificar os valores relativos ao trabalho que norteiam a atuação destes gestores, com base em seu perfil sociodemográfico; avaliar o nível de maquiavelismo destes profissionais, comparando-o com os dados sociodemográficos; e verificar a existência de relação entre esses dois construtos. Trata-se de pesquisa de natureza descritiva com a adoção da estratégia de estudo de caso. Em um primeiro momento, foram aplicadas escalas validadas de mensuração dos construtos. Posteriormente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores, buscando o aprofundamento dos temas. Os resultados indicaram que existe relação entre os fatores prestígio (VRT) e desejo de controle (Maquiavelismo).

Palavras-Chave: Personalidade. Valores humanos. Maquiavelismo. Dirigentes. Poder. Valores do trabalho.

ABSTRACT

The purpose of this study is to verify, through quantitative and qualitative approaches, the existence of a relationship between the constructs work values and Machiavellianism, considering the activities of managers in a retail chain of Minas Gerais and also considering the current context of the working world, marked by instability, the need for quick responses, competitive and demands. Thus the following goals were proposed: identify the work values that guide the actions of these managers, based on their demographic profile; assess the level of Machiavellianism of these professionals, comparing it with demographic data, and check for relationship between these two constructs. This research is descriptive in nature with the adoption of the strategy of case study. At first, validated scales were applied to measure the constructs. Subsequently, semi-structured interviews were conducted with managers, seeking to expand topics. The results indicated that there is a relationship between the prestige factors (VRT) and desire for control (Machiavellianism).

Keywords: Personality. Human values. Machiavellianism. Leaders. Power. Work values.

¹ Mestre em Administração pela Faculdade Novos Horizontes e Administradora do CEFET - MG. E-mail: lucianasousalima@yahoo.com.br

² Pós-Doutor em Sociologia do Trabalho pela Università di Roma, Itália. Professor da Faculdade Novos Horizontes. E-mail: fernando.coutinho@unihorizontes.br

³ Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais; Professor e Pesquisador do Programa de Mestrado Acadêmico da Faculdade Novos Horizontes. E-mail: luciano.zille@unihorizontes.br

INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, os estudos sobre valores do trabalho despontaram como uma forma de “se compreender os elementos motivacionais que influenciam os diversos aspectos relacionados ao trabalho” (Porto, 2008, p.173). Dessa forma, os *valores relativos ao trabalho* são definidos como os “princípios ou crenças sobre metas ou recompensa desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho” (Porto; Tamayo, 2003, p. 146).

O construto *maquiavelismo*, de acordo com Christie e Geis (1970), citado por Grohmann, Batis-tella e Costa (2010, p.3), refere-se a “um processo pelo qual o manipulador obtém mais recompensa do que conseguiria sem manipulação, enquanto alguém consegue menos, pelo menos com contexto imediato”.

As relações entre trabalhador e empresa transformaram-se com as reestruturações produtivas pós-fordismo, passando de confiáveis e seguras para algo que revela um sentido mais prático do que relacional, ou seja, enquanto dá resultado o indivíduo permanece empregado. Ao discorrerem sobre as mudanças nas relações sociais e entre trabalhador e empresa do pós-fordismo, Tonelli e Alcadipani (2000, p. 2) referem-se ao atual contexto como um momento que se distingue pelas transformações aceleradas e pelas profundas mudanças “na concepção do espaço e do tempo, em função das novas tecnologias produtivas e das novas tecnologias organizacionais”. Em outros termos, Carvalho e Vieira (2007) retratam a complexidade da sociedade moderna, o que chamam de “sociedade organizacional”. Segundo os autores, essa complexidade é sustentada pela estrutura formal das organizações. “A sociedade tornou-se complexa e, a partir daí, as redes de transações e relações que se criam no mundo do trabalho geram necessidade de coordenação e controle” (Carvalho; Vieira, 2007, p. 11).

Configura-se, assim, o contexto do atual mundo do trabalho, o qual se distingue por competição acirrada, mercados desregulamentados e acelerada evolução tecnológica, o que contribui para importantes transformações nas organizações e na sociedade. O objeto deste estudo tem como pano de fundo estas transformações. É inegável que os fatores ambientais interferem continuamente numa organização, de modo que os seus processos internos não estão imunes às influências do contexto mais amplo que a circunda (Jacometti; Silva, 2003, p. 1).

Em um contexto de diversificadas demandas e de necessidade de respostas rápidas, os dirigentes constituem fator estratégico para as organizações, uma vez que, sendo a autoridade formal cujo poder é legitimado pela posição que ocupa, cabe a eles agirem com domínio e influência para que os objetivos da empresa sejam alcançados. Para Tonelli e Alcadipani (2000, p. 12), uma nova imagem do gestor deve ser criada no contexto da pós-modernidade, contexto no qual “[...] os gestores precisam assumir certos padrões de comportamento que pode dar a eles um tipo de identidade valorizada no meio em que circulam”.

Ante o exposto, o objetivo geral do estudo é o de identificar e analisar o nível de relacionamento entre os construtos, valores relativos ao trabalho, e maquiavelismo, considerando o trabalho dos gestores que atuam em uma empresa do setor varejista localizada no estado de Minas Gerais, tendo como referência a Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT (Porto; Tamayo, 2003) e a Escala de Personalidade Maquiavélica – MPS (Dahlin; Whitaker; Levi, 2009). Já os objetivos específicos configuram em identificar os valores relativos ao trabalho que norteiam a atuação destes gestores, com base no perfil sociodemográfico; avaliar o nível de maquiavelismo desses profissionais, comparando-os também com os dados sociodemográficos; e, por fim, analisar a existência de relação entre esses dois construtos.

O estudo proposto torna-se relevante por promover uma reflexão acerca do papel das mudanças ocorridas no mundo do trabalho para os indivíduos, organizações e a sociedade, dado que o advento das novas tecnologias de produção e a consequente criação de formas de organização produtiva impactam tanto a sociedade quanto a significação e a forma como o trabalho é exercido pelos indivíduos e ainda, o fato de o tema “maquiavelismo” no contexto organizacional ser pouco estudado no Brasil, tanto que em pesquisa nas bases de dados *Scielo* e *Anpad*, nos últimos anos, constatou-se a existência de poucos estudos nacionais. Dessa forma, amplia-se o campo de estudo e busca-se contribuir para a evolução das pesquisas nacionais sobre o tema em questão.

VALORES RELATIVOS AO TRABALHO E MAQUIAVELISMO

Conforme destacam Porto e Tamayo (2003), os valores relativos ao trabalho – (VRT) decorrem dos valores gerais e são manifestados no ambiente de trabalho. Eles representam os aspectos considerados relevantes pelas pessoas; isto é, representa o que as pessoas estimam e desejam obter por meio

do trabalho. “Quando as pessoas vão trabalhar, elas buscam realizar metas pessoais que são importantes para elas” (Porto; Tamayo, 2008). Esses autores definem o construto como:

[...] princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contextos do trabalho, bem como seu comportamento na escolha de alternativas de trabalho (Porto; Tamayo, 2003, p. 146).

Ainda segundo esses autores, os VRT apresentam características cognitivas (crença sobre o que é desejável), motivacionais (expressam desejos) e hierárquicas (são organizados conforme a importância atribuída a eles pelas pessoas). As pesquisas relacionadas aos valores do trabalho apontam para a relevância que esse construto pode ter na compreensão do mundo do trabalho (Porto; Tamayo, 2008, p. 295).

As definições de valores são distintas conforme o nível de análise em que o conceito é empregado (Porto; Tamayo, 2008). Destarte, os valores do trabalho podem ser classificados como: valores pessoais laborais - são os princípios que guiam a vida do indivíduo no trabalho; valores sociais laborais - referem-se à percepção do indivíduo sobre os princípios defendidos pelas outras pessoas; valores culturais laborais - são os princípios endossados e promovidos por um grupo que podem ser definidos como valores laborais compartilhados pelos membros do grupo ou aqueles estabelecidos por líderes ou pessoa significativa (Porto, 2008).

Segundo Porto e Tamayo (2003; 2008), ao longo dos anos, vários instrumentos foram construídos para avaliar os VRT. Porém, eles constataram que na construção desses instrumentos não houve muitas reflexões acerca da definição e da própria teoria dos valores relativos ao trabalho. Esses autores realizaram uma revisão em escalas construídas para medir o construto e perceberam que havia deficiências, principalmente, pelo fato de vários estudos considerarem os valores relativos ao trabalho como variáveis independentes. Destacam, ainda, que até os anos de 1990 poucos estudos acerca do tema “Valores relativos ao trabalho” utilizaram-se de modelos teóricos consistentes para a explicação do fenômeno. Com base no estudo de diversos instrumentos existentes, elaborados no contexto internacional, dentre os principais Elizur (1984), Ros e Cols (1999), e ainda com fundamento em duas escalas nacionais Lomonaco e Agelini (1970) e Borges (1998, 1999), Porto e Tamayo (2003) desenvolveram a Escala de Valores Relativos ao Trabalho

(EVT) e realizaram estudo empírico com trabalhadores brasileiros, para fins de validação. O questionário inicial era composto por 75 itens e depois de todas as etapas do processo de validação, a Escala de Valores Relativos ao Trabalho, foi composta de 45 itens agrupados de acordo com os fatores constantes do Quadro 1 a seguir.

Fator	Definição
Realização no trabalho	Diz respeito à busca de prazer e realização pessoal e profissional, bem como de independência de pensamento e ação no trabalho por meio da autonomia intelectual e da criatividade.
Relações sociais	Refere-se à busca de relações sociais positivas no trabalho e contribuição social por meio do trabalho.
Prestígio	Trata da busca da autoridade, do sucesso profissional, prestígio e poder de exercer influência sobre outras pessoas no ambiente de trabalho.
Estabilidade	Refere-se à busca de segurança e estabilidade financeira por meio do trabalho.

Quadro 1– Fatores dos valores relativos ao trabalho
Fonte: Adaptado de Porto (2003).

Ao refletir sobre suas contribuições para o estudo dos valores laborais, Tamayo (2007) destaca como principais o fato de o modelo inserir os valores laborais no contexto dos valores humanos e o fato de ser o primeiro instrumento validado para a realidade brasileira. “A escala de valores relativos ao trabalho apresenta boa validade e fidedignidade para ser utilizada no desenvolvimento teórico sobre o assunto no Brasil e para realização de diagnósticos em organizações” (Porto et al., 2006, p. 1).

Porto e Tamayo (2007) destacam a importância da percepção dos indivíduos de que o ambiente de trabalho permite que eles realizem suas metas individuais, partindo do pressuposto de que o trabalho é o elemento central na identidade social do indivíduo e constitui o meio pelo qual este busca alcançar suas metas particulares. Dessa forma, estudar os valores percebidos por determinado grupo torna possível aos gestores identificar metas relevantes para os funcionários que podem servir de base para incrementar as estratégias organizacionais que busquem o bem-estar dos indivíduos, além de promoverem melhoria nos resultados para a organização.

O MAQUIAVELISMO

O termo *maquiavelismo* procede das idéias de Nicolau Maquiavel, presentes principalmente na

obra *O Príncipe*, escrita em 1513, na qual em linhas gerais, o autor trata da questão dos meios utilizados pelo homem para se manter no poder. Ele oferece aos detentores do poder conselhos, que poderiam ser morais ou amorais, para estabelecer e manter seu poder, para evitar conflitos internos e para triunfar sobre as conspirações.

De acordo com Lustosa et al. (2004), na linguagem comum, ao termo *maquiavelismo* é atribuído significação desagradável, fazendo supor tratar-se de indivíduos destituídos de moral e manipuladores. Uma leitura simples dos seus escritos pode levar a este tipo de interpretação. O trecho a seguir, retirado da obra *O Príncipe*, comprova esta afirmação: “As injúrias devem ser feitas todas de uma vez, a fim de que, tomando-se-lhes menos o gosto, ofendam menos. E os benefícios devem ser realizados pouco a pouco, para que sejam mais bem saboreados (Folha de São Paulo, 2010 p. 26).

Sobre esse aspecto, Ames (2008), em estudo sobre Maquiavel e a Educação, buscou desfazer a má fama que existe por trás do seu nome, apresentando três perspectivas diferentes pelas quais é vista a sua obra. Para tanto, cita *Murali*, cuja visão é a de que Maquiavel defendia uma república alicerçada sobre a justiça, defendida por um exército formado pelos próprios cidadãos e regida pela lei. Isto é, o autor nega que ele era defensor da tirania. Ames (2008) exprime também a visão de *Ernst Cassirer*, na qual Maquiavel era o conselheiro que advertia os soberanos acerca de como manter ou estabelecer o poder e de como evitar discórdias internas, para prevenir ou triunfar sobre as conspirações. Para ele, as ideias de Maquiavel podem ser usadas tanto pelos libertadores quanto pelos déspotas. A terceira perspectiva, inspirada em *Skinner* é a da percepção de que Maquiavel era um defensor da subordinação dos interesses particulares ao bem público, do combate à tirania e do desejo de alcançar glória e honra para si e para a pátria. Ames (2008) complementa destacando que a preocupação de Maquiavel não seria meramente política, e sim um olhar sobre a atividade humana: “o campo de preocupação de Maquiavel não seria a política em sentido normativo, e sim esta atividade humana no sentido puramente descritivo, semelhante a um cientista social que descreve como funcionam de fato as realidades políticas” (Ames, 2008, p. 139).

O construto *maquiavelismo* é definido como “um processo no qual o manipulador obtém mais recompensa do que conseguiria sem manipulação, enquanto alguém consegue menos, pelo menos no contexto imediato” (Christie; Geis, 1970 apud Grohmann; Batistella; Costa, 2010, p. 3). Ainda

com referência ao termo, Silva (2007, p. 19) afirma tratar-se de “um sistema político caracterizado pelo princípio amoralista de que os fins justificam os meios; política desprovida de boa fé ou procedimentos astuciosos, velhacos, traiçoeiros”. Para Topol e Gable (1990), Maquiavel não foi defensor da mentira, mas sugeriu que a mentira pode ser necessária e até desejável em um mundo imperfeito.

Para Grohmann, Batistella e Costa (2010), inicialmente o foco do maquiavelismo era individual, sendo considerado como um traço de personalidade. A partir do momento em que foi tratada como uma estratégia de conduta social, a matéria penetrou o ambiente organizacional, pois, por este prisma ela é entendida como um processo de manipulação das pessoas em prol de interesses pessoais. Do mesmo modo, de acordo com Prado et al. (2008) trata-se de uma maneira de entender a construção da personalidade nas organizações, é como ela afeta os indivíduos e grupos sociais no âmbito organizacional, sendo também característica de estudos relacionados ao poder.

Inicialmente, o construto *maquiavelismo* era mensurado por meio da Mach IV, escala desenvolvida por Christie e Geis (1970), cuja estrutura era de 20 variáveis, agrupadas em três segmentos: táticas interpessoais, visão cínica da natureza humana e moralidade abstrata (Grohmann; Batistella; Costa, 2010). Ao longo dos anos, esta escala sofreu inúmeras críticas pelo fato de medir um construto bastante complexo utilizando-se de apenas vinte variáveis. Reconhecendo os problemas relacionados à dimensionalidade, quantitativo de itens de escolha e consistência da validade, Dahlin, Whitaker e Levi (2009) desenvolveram e validaram uma nova escala para mensurar o maquiavelismo, a MPS. Esta escala surgiu da necessidade dos autores de incluir as dimensões observáveis de comportamento, além das crenças e motivações internas, para medir este construto. A nova escala mede o nível de maquiavelismo com base em quatro construtos: *manipulação amoral*, *descrença nos outros*, *desejo de status* e *desejo de controle*. O Quadro 2 expõe a definição e a explicação dos quatro construtos do maquiavelismo presentes na escala MPS, utilizada nesta pesquisa.

Construto	Definição	Explicação
Descrença nos outros	Um olhar cínico sobre as motivações e intenções das outras pessoas, com uma visão negativa das implicações que estas intenções geram no <i>self</i> .	Pessoas com alto maquiavelismo procuram manipular a situação. Desta forma, acreditam que os outros irão fazer a mesma coisa.
Manipulação amoral	Propensão para romper padrões de moralidade e valorizar comportamentos que beneficiam o <i>self</i> a custa dos outros.	Pessoas maquiavélicas são capazes de manipular os outros, principalmente, de duas maneiras: monitoramento e da administração de impressões; demonstrando mais flexibilidade quando tomam decisões.
Desejo de <i>status</i>	Um desejo de acumular indicadores externos de sucesso.	Maquiavélicos são motivados por objetivos externos e, principalmente, mensuram o sucesso por meio do alcance destes objetivos externos e materiais.
Desejo de controle	Desejo de controle é uma necessidade de exercer domínio sobre as situações interpessoais, minimizando a extensão do poder dos outros.	Pessoas maquiavélicas consideram os outros como ameaças e possuem o desejo de dominar os outros e os acontecimentos.

Quadro 2– Construtos do maquiavelismo na escala MPS

Fonte: Grohmann; Batistella e Costa (2010, p. 4)

Grohmann, Batistella e Costa (2010) buscaram validar no Brasil a escala MPS, por meio de uma pesquisa descritiva quantitativa realizada com 264 trabalhadores de uma mesma organização. Deste estudo surgiu uma escala com 18 itens para medir o construto, sendo os demais itens eliminados com base em critérios rígidos, por prejudicar o desempenho do modelo original quando aplicado à realidade brasileira. Segundo os autores, conforme esta adaptação, os construtos mais importantes para avaliar o maquiavelismo são respectivamente: *amoralidade*, *desejo de controle*, *desejo de status* e *descrença nos outros*.

Com base nas limitações apresentadas pela pesquisa de Grohmann, Batistella e Costa (2010), dentre elas o fato de esta nova escala não ter sido utilizada em nenhum outro estudo, e pela escassez de pesquisas com o uso da MPS, optou-se, neste estudo, pela utilização da escala original, desenvolvida por Dahling, Whitaker e Levi (2009). Este trabalho buscou, na ótica do ambiente organizacional e das atividades exercidas pelos gestores, relacionar os construtos maquiavelismo e *valores relativos ao trabalho*.

METODOLOGIA DO ESTUDO EMPÍRICO

No desenho de investigação proposto para este estudo, considerando a natureza do problema e reconhecendo-se que se trata de fatos sociais, para os esclarecimentos acerca desta relação, foram utilizadas as abordagens quantitativa e qualitativa. Em suas considerações sobre a triangulação metodológica, Duarte (2009, p.8) afirma que “as duas abordagens se inter-relacionam, já que a pesquisa quantitativa contribui para a identificação precisa

dos processos relevantes e a pesquisa qualitativa proporciona a base para a descrição destes processos”. Além disso, a utilização da triangulação produz um retrato mais completo do fenômeno a ser estudado. Trata-se de um estudo de natureza descritiva, por ser o foco principal a pretensão de identificar e conhecer os valores relativos ao trabalho percebidos pelos gerentes da organização investigada, conhecer o nível de maquiavelismo dos sujeitos da pesquisa e verificar a relação entre estes valores e os comportamentos de maquiavelismo. Já que se pretende “fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada” (Triviños, 1987, p. 111), este estudo qualifica-se como estudo de caso.

A unidade de análise foi à empresa de varejo e os sujeitos pesquisados na abordagem quantitativa constaram de 38 gestores, definidos de forma intencional, compreendendo os diretores, gerentes de loja, e gerentes das demais áreas, tais como Recursos Humanos, Financeiro, Marketing e Produtos. Em relação à abordagem qualitativa, foram entrevistados três (3) gestores, selecionados com base nos resultados da pesquisa quantitativa.

Em relação à técnica de coleta de dados, com referência aos dados quantitativos, referentes aos valores relativos ao trabalho, foi utilizada a Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT, desenvolvida por Porto e Tamayo (2003), aplicada em forma de questionário. Para a mensuração do nível de maquiavelismo foi aplicada, também sob a forma de questionário, a Escala de Personalidade Maquiavélica – MPS desenvolvida por Dahling, Whitaker e Levi (2009). Em relação à abordagem qualitativa, utilizou-se a técnica de entrevista semiestruturada.

Com referência à análise dos dados quantitativos utilizou-se técnicas estatísticas para o exame dos dados oriundos do preenchimento das escalas aplicadas (medidas descritivas), bem como para verificação da influência do perfil sociodemográfico

co (análise bivariada) e relação entre os construtos (correlação). Para os dados qualitativos utilizou-se o método formal de análise de conteúdo para exame das entrevistas.

ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos tanto na fase quantitativa quanto na fase qualitativa da pesquisa. Inicialmente, é exposto o perfil sociodemográfico da amostra e na seqüência são apresentados os resultados das duas abordagens, incluindo a influência do perfil sociodemográfico para os construtos valores relativos ao trabalho, maquiavelismo e para demonstrar a relação entre os construtos.

ANÁLISE DESCRITIVA – PERFIL E DADOS SOCIODEMOGRÁFICO

Integrou esta pesquisa uma amostra de 33 gestores de uma rede varejista composta por 10 indivíduos do sexo feminino (30,3%) e 23 do sexo masculino (69,7%). Metade dos entrevistados encontram-se na faixa etária de 31 a 46,5 anos. Em relação ao estado civil, observou-se que 63,6% dos gestores são casados, 33,3% solteiros e 3,0% divorciados. Dos pesquisados, 66,7% possuem filhos. Com base nesses dados, percebe-se se tratar de trabalhadores já com uma certa maturidade, com provável estabilidade em relação à formação familiar.

Com referência à escolaridade dos respondentes, o maior percentual (42,4%) possui graduação completa, 39,4% possuem ensino médio completo e 9,1% tem nível superior incompleto. Quanto ao tempo de trabalho na empresa, pode-se dizer, com base na Tabela 1, que a metade dos funcionários amostrados está trabalhando na organização entre 5 a 12 anos, aproximadamente.

Tabela 1 – Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho (anos)

Variável	Medidas descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Tempo de trabalho	9,37	6,80	4,87	8.00	12.25

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se certa estabilidade quanto ao tempo de trabalho na empresa, aspecto que pode ser característico da própria cultura da organização, refletindo a política de gestão de pessoas, bem como a existência de compartilhamento dos valores pessoais com os valores organizacionais.

No que se refere ao cargo ocupado, o maior percentual (81,8%) exercem a função gerencial. Praticamente 9% da amostra são diretores e 9% são supervisores. Em síntese, considerando a representatividade da amostra, pode-se deduzir que, em termos demográficos e ocupacionais, a maior parte dos entrevistados é constituída de gerentes, é do sexo masculino, tem idade média de 40 anos, casados, tem filhos, possui nível superior de escolaridade, está trabalhando de 5 a 12 anos na empresa e trabalham na matriz.

VALORES RELATIVOS AO TRABALHO

A seguir, apresentam-se os resultados gerais dos quatro fatores de valores relativos ao trabalho, conforme a hierarquia, isto é, de acordo com a importância atribuída a cada fator pelos gestores pesquisados. A Tabela 2 revela que os fatores de valores relativos ao trabalho avaliados apontam uma situação de muita importância para a estabilidade e realização no trabalho, uma vez que os escores médios ficaram acima de 4,00, numa escala de variação de 5 pontos (1, 00 a 5,00).

Tabela 2 – Caracterização da amostra total, segundo os fatores de valores relativos ao trabalho

Fatores do nível de valores relativo ao trabalho	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Estabilidade	4.28	0.57	3.86	4.14	4.86
Realização no Trabalho	4.24	0.58	3.90	4.40	4.73
Relações Sociais	3.93	0.68	3.42	3.92	4.50
Prestígio	3.18	0.67	2.64	3.18	3.55

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se que os gestores da empresa Alfa buscam segurança e conveniência na vida por meio do trabalho. Para eles, é importante que o trabalho atenda, materialmente, a suas necessidades individuais. Do mesmo modo, eles valorizam a realização pessoal e profissional, buscam o prazer por meio do trabalho que realizam e dão crédito à criatividade e à autonomia intelectual. Seguindo a hierarquia, desponta o valor “relações sociais” ao qual foi outorgada importância moderada. Dessa forma, moderadamente, os gestores buscam relações sociais positivas no trabalho. Menos relevante para os gestores são as questões relativas à busca da autoridade, do prestígio, do exercício do poder e da influência no trabalho (Tabela 2).

Na seqüência, expõem-se as respostas das entrevistas dos gestores em relação aos valores relativos ao trabalho, obtidas por meio da questão: O

que é mais importante para você com relação ao seu trabalho: a realização no trabalho, as relações sociais, o prestígio ou a estabilidade?

“Então é a realização e a estabilidade. Para mim, são as duas. Acho que uma puxa a outra.” (G18)

“Todos são importantes. Em primeiro lugar, a estabilidade, primeiro lugar. Depois a realização. Prestígio e relações sociais, eu já tenho, porque minha profissão é essa.” (G12)

Conforme relatos dos entrevistados os principais valores foram *estabilidade* e a *realização no trabalho*, nesta ordem. Estas respostas corroboram com os resultados obtidos na pesquisa quantitativa, os quais determinaram em ordem de importância *estabilidade*, *realização no trabalho*, *relações sociais* e o *prestígio* como organização hierárquica dos valores preconizados pelos gestores da empresa Alfa (Tabela 2).

No que se refere ao valor mais importante, ou seja, o valor que norteia a atuação destes gestores, *estabilidade* ficou em primeiro lugar. A seguir, são apresentadas as justificativas expostas por eles na entrevista sobre a importância do valor *estabilidade*:

“Se você não tiver uma estabilidade, você fica sempre preocupado em estar se precavendo. Então, se você tem uma estabilidade, você fica tranquilo, e então você pensa só no trabalho mesmo. É muito importante. Aqui, a administração valoriza muito.” (G21)

“Então se eu estiver bem, eu vou conseguir administrar melhor. Por isso que eu te falo que é essencial. Eu estou bem amparado, eu tenho onde pisar entendeu. Assim eu trabalho tranquilo. Então, se você não tem e está na corda bamba, é mais complicado.” (G18)

“Então, eu preciso mesmo de trabalhar e ter uma estabilidade, viver tranquila, pelo menos financeiramente, para eu trabalhar bem, para eu ter sossego mesmo, tranquilidade de viver.” (G12)

Todos os sujeitos pesquisados foram unânimes ao afirmarem que a estabilidade permite que eles tenham tranquilidade para exercer melhor suas atividades e, com isso, alcançar os objetivos da empresa, garantindo, assim, suas ocupações. O gestor G21 expressou que a organização também valoriza a estabilidade; ou seja, trata-se de um valor compartilhado entre empresa e trabalhador.

O Quadro 3 apresenta os resultados da pesquisa quantitativa no que se refere à influência da situação sociodemográfica nos valores relativos ao trabalho percebidos pelos gestores.

Item/fator	Estabilidade	Realização no trabalho	Relações sociais	Relações sociais
Gênero	Masc. = Fem	Masc. = Fem	Masc. = Fem	Masc. = Fem
Idade	Até 40 > Acima de 41	Até 40 > Acima de 41	Até 40 > Acima de 41	Até 40 > Acima de 41
Estado Civil	Solt. > Cas.	Solt. = Cas.	Solt. = Cas.	Solt. = Cas.
Escolaridade	Médio = Superior	Médio = Superior	Médio = Superior	Médio = Superior
Tempo na empresa	Até 8 =Acima de 9	Até 8 =Acima de 9	Até 8 =Acima de 9	Até 8 =Acima de 9

Quadro 3 - Influência do perfil sociodemográfico nos valores relativos ao trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: O Quadro 3 apresenta os dados referentes à influência do perfil sócio-demográfico em relação aos valores relativos ao trabalho. Para obtenção destes dados fui utilizado o teste de correlação de Spearman.

Sobre a influência da situação sociodemográfica nas respostas da entrevista, constatou-se no que se refere ao gênero, escolaridade e tempo de trabalho na empresa, os argumentos apresentados pelos gestores na entrevista, o que dá força às afirmações obtidas na análise dos dados quantitativos. No que diz respeito à faixa etária, a análise bivariada detectou divergências entre aqueles gestores com idade até 40 anos e aqueles que estão acima de 41 anos, sendo que os primeiros dão mais importância aos fatores de VRT do que os segundos. Em se tratando do fator *estabilidade*, todos têm a mesma percepção sobre a importância, não havendo, portanto, divergências quanto à idade. Em resumo, quanto à faixa etária houve divergência entre os resultados obtidos na pesquisa quantitativa e qualitativa apenas para o fator *realização no trabalho* (Quadro 3).

Por conseguinte, pode-se sustentar que no que tange aos valores relativos ao trabalho, tanto os resultados da pesquisa quantitativa quanto os da pesquisa qualitativa ficaram em consonância quanto à hierarquia de valores. Pequenas divergências foram constatadas apenas quando os dados foram observados sob a influência dos fatores sociodemográficos, sendo elas vistas no quesito “faixa etária”, se comparado ao fator *realização no trabalho*, o que não interfere nos resultados do estudo, dado que este fator não foi considerado o mais importante pelos pesquisados na hierarquia. Já nos quesitos idade e fator *estabilidade* também houve divergência. Entretanto, o resultado da pesquisa qualitativa

aprofundou e fortificou o resultado da pesquisa qualitativa.

MAQUIAVELISMO

A Tabela 3 mostra os resultados do nível de maquiavelismo dos gestores da empresa pesquisada. No que diz respeito aos quatro fatores do nível de maquiavelismo em relação à amostra total, constatou-se uma situação de discordância com os quatro construtos dos informantes, uma vez que os escores obtidos apresentaram média menor que 3,00, o que representa baixo nível de maquiavelismo entre os gestores pesquisados (Tabela 3).

Tabela 3 – Caracterização da amostra total segundo os fatores do nível de maquiavelismo

Fatores do nível de maquiavelismo	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Desejo de Controle	2.78	0.51	2.41	2.73	3.18
Descrença com os outros	2.61	0.57	2.14	2.64	3.05
Desejo de Status	2.59	0.51	2.28	2.56	2.83
Amoralidade	1.94	0.39	1.64	1.79	2.21

Fonte: Dados da pesquisa

Isso significa, conforme Dahling, Whitaker e Levi (2009), que os gestores pesquisados não intencionam manipular os outros e, da mesma forma, não valorizam comportamentos que lhes trazem benefícios em detrimento dos demais companheiros da equipe, além de não terem uma visão cínica das pessoas com as quais interagem no dia a dia do trabalho. Os gestores da empresa Alfa não revelaram a necessidade de acumular indicadores externos de sucesso, refletidos no desejo de *status*, e consideram que os outros não são ameaças para eles. Portanto, não demonstraram necessidade de exercitar o domínio e o poder sobre os demais.

Partindo para a pesquisa qualitativa, são apresentadas algumas das respostas dos gestores entrevistados para cada um dos fatores de maquiavelismo.

Resumindo a análise por fator, mesmo apresentando escore abaixo da média na pesquisa geral, o fator *desejo de controle* foi o que mais se aproximou de uma situação intermediária de concordância. Na pesquisa qualitativa, percebeu-se que existe certa disposição dos gestores pesquisados para desejarem controlar os outros, provavelmente, por se tratar de prática inerente à função ocupada por eles. Percebeu-se certa inclinação dos respondentes para uma visão cínica sobre as intenções de outras pessoas, talvez pelo próprio contexto de concorrência no qual estes estão inseridos no dia a dia de trabalho. Para o fator *desejo de status* não foi possível verifi-

car tendências, visto que se trata apenas de uma variável representativa do fator. Todavia, todos se manifestaram na entrevista que no atual contexto o sucesso pessoal está acima do bem comum. Por fim, no que se refere ao fator *amoralidade*, todos demonstraram não ter disposição à manipulação amoral em prol de seus interesses pessoais.

A seguir, apresentam-se os resultados da pesquisa quantitativa no que se refere à influência da situação sociodemográfica no nível de maquiavelismo dos gestores.

Quanto à questão do gênero, constatou-se que os homens tendem a ter um olhar mais cínico com relação aos outros do que as mulheres. Para os demais fatores, a questão de gênero não influenciou, sendo praticamente a mesma opinião para ambos. No que se refere à faixa etária, a idade não é preponderante como indicativo de níveis de maquiavelismo, considerando a distribuição da amostra e o construto maquiavelismo não sofre influência do estado civil para os gestores. Já com referência à escolaridade, a análise revelou que há distinção entre os gestores que possuem nível superior e aqueles que possuem nível médio de ensino para os fatores “descrença com os outros e amoralidade”. Com base neste resultado, pode-se dizer que os gestores com nível médio de ensino tendem a ser mais desconfiados, isto é, apresentam uma visão mais cínica das pessoas com as quais interagem no ambiente de trabalho, além de serem mais propensos a romperem os padrões de moralidade em benefício dos interesses próprios. No que se refere ao tempo de trabalho, não houve divergência entre os gestores com até 8 (oito) anos de trabalho na empresa e aqueles que atuam na Alfa há mais de 9 (nove) anos.

Na pesquisa qualitativa, acerca da influência da situação sociodemográfica dos gestores entrevistados no construto *maquiavelismo*, para os itens faixa etária, estado civil e tempo de trabalho na empresa todos concordam entre si no que se refere aos quatro fatores determinantes. Na análise por gênero, a comparação entre as duas categorias (masculino versus feminino) revelou que para os fatores *desejo de controle*, *desejo de status* e *amoralidade*, homens e mulheres apresentaram a mesma opinião. Já para o fator *descrença com os outros* a análise bivariada apontou que os homens têm uma visão mais cínica das pessoas do que as mulheres (fator *descrença com os outros*). Os argumentos expostos pelos gestores na entrevista não confirmaram esta descoberta, uma vez que todos concordam igualmente com as questões relativas a este fator, não podendo ser observada nenhuma tendência maior dos homens para *descrença com os outros*. A mesma situação se deu

para o quesito escolaridade. A fase quantitativa da pesquisa revelou que as pessoas de nível médio de ensino tendem a ter mais descrença que as de nível superior, o que, da mesma forma, não foi constatado pela entrevista. Ainda na questão da escolaridade, a primeira fase da pesquisa identificou que gestores de nível médio de ensino tendem a ser mais amorais que os de nível superior. As respostas das entrevistas não confirmam esta afirmação.

RELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS - FATORES DO NÍVEL DE MAQUIAVELISMO VERSUS FATORES DE VALORES RELATIVOS AO TRABALHO

A seguir, apresentam-se os resultados da correlação realizada entre os indicadores de *valores relativos ao trabalho* e do *nível de maquiavelismo*. A correlação de *Spearman* foi aplicada para analisar a magnitude e a direção da associação entre esses construtos. A Tabela 4 evidencia que uma correlação estabelece associação entre os fatores de *valores relativos ao trabalho* e a variável indicadora de *maquiavelismo* “desejo de controle”, uma vez que os valores apurados de *p* mostraram-se inferiores a 0,05.

Tabela 4 – Associação entre os fatores de valores relativos ao trabalho e desejo de Controle

Spearman	Desejo de Controle versus Fatores de Valores Relativos ao Trabalho			
	Realização no Trabalho	Relações sociais	Prestígio	Estabilidade
Correlação	0.039	-0.010	0.426	0.184
P-valor	0.829	0.954	0.013*	0.305

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Para a análise bi-variada foi utilizado o teste não-paramétrico de Mann-Whitney, visando a comparação dos valores centrais entre as categorias.

De modo geral, a magnitude da correlação entre o fator *prestígio* e *desejo de controle*, que se observa na Tabela 4, é classificada como “moderada” e sua direção como “positiva”. Isso significa que, na opinião dos pesquisados, quanto mais os gestores desejarem exercer controle e dominar aqueles que consideram uma ameaça mais prestígio pode decorrer dessa relação e mais influência sobre os outros eles acreditam ter.

A Tabela 5 evidencia que uma correlação estabelece associação entre os fatores de *valores relativos ao trabalho* e a variável indicadora de *maquiavelismo* “desejo de status”, uma vez que os valores apurados de *p* mostraram-se inferiores a 0,05.

Tabela 5 – Associação entre os fatores de valores relativos ao trabalho e desejo de Status

Spearman	Desejo de Status versus Fatores de Valores Relativos ao Trabalho			
	Realização no Trabalho	Relações sociais	Prestígio	Estabilidade
Correlação	-0.060	-0.063	0.373	0.230
P-valor	0.739	0.727	0.032*	0.198

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: Para a análise bi-variada foi utilizado o teste não-paramétrico de Mann-Whitney, visando a comparação dos valores centrais entre as categorias.

De modo geral, a magnitude da correlação entre os fatores *prestígio* e *desejo de status*, que se observa na Tabela 5, é classificada como “moderada” e sua direção como “positiva”. Decorre dessa correlação a crença de que quanto mais os gestores desejarem o sucesso pelo alcance de objetivos externos e materiais mais prestígio eles creem possuir; isto é, mais influência sobre as outras pessoas e sucesso no trabalho. Não houve correlação positiva entre os demais fatores dos dois construtos.

Analisando as respostas dos gestores, leva a crer que talvez eles considerem o controle exercido como sinal de prestígio. Entretanto, pareceu haver dificuldade em assumir esta posição, vez que G21 o relacionou com liderança. Já G18 afirmou que, trazendo os funcionários para o seu lado, ele consegue produzir e, com isso, obtém prestígio. Não ficou claro de que forma ele traz as pessoas para o lado dele. Provavelmente, pode ser até algum tipo de manipulação, convencimento. Já G12 relacionou com segurança, afirmando se sentir segura quando controla. Apenas G18 afirmou acreditar que *status* é sinal de prestígio. Neste caso, a resposta confirmou o resultado da correlação. Já G12 e G21 discordaram da afirmação, talvez pelo próprio entendimento da definição de *status* e prestígio que lhes foi apresentada no ato da pergunta. Portanto, com base na pesquisa qualitativa, não se pode constatar a existência de relação entre os construtos, visto que apenas uma resposta fortaleceu o resultado da pesquisa quantitativa. O fenômeno da relação entre *valores relativos ao trabalho* e *maquiavelismo* não pôde ser constatado por meio da percepção dos entrevistados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal propósito deste estudo consistiu em verificar e analisar o nível de relacionamento entre *valores relativos ao trabalho* e *maquiavelismo*, ten-

do em vista as atividades dos gestores que atuam em uma empresa do setor varejista no estado de Minas Gerais. No que diz respeito a *valores relativos ao trabalho*, explorando o conceito apresentado por Porto e Tamayo (2003, p.146) o qual se entende por “princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis”, percebeu-se que em um contexto marcado pela instabilidade, competição acirrada, excesso de exigências, demandas diversificadas e necessidade de respostas rápidas, os gestores creem e desejam a estabilidade, seja para desempenharem melhor suas funções, seja para promoverem a manutenção da sobrevivência financeira deles e de seus familiares, seja para elaboração de planos para o futuro.

Para os gestores pesquisados, em ordem de importância, *estabilidade* e *realização no trabalho* foram os principais fatores valorizados por eles, manifestados pelo prazer em estar na posição atualmente ocupada, o que demonstra que estes princípios são “hierarquicamente organizados”. Os valores norteadores da atuação dos gestores guiam suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho. Nesse sentido, ficou claro que a *estabilidade* e a *realização no trabalho* permitem que os gestores desempenhem suas funções com tranquilidade, atingindo, assim, os objetivos organizacionais. Eles percebem e reconhecem que o ambiente de trabalho no qual estão inseridos permite que eles, juntos com a organização, compartilhem do mesmo valor. Tudo isso influenciou a escolha do trabalho desses trabalhadores, por permanecerem atuando no ramo de peças e serviços automobilísticos. A situação sociodemográfica dos gestores não interfere na definição da hierarquia de valores. Essa constatação advém da pequena divergência verificada no quesito faixa etária, se comparado ao fator *realização no trabalho*. Isso quer dizer que, independente de sexo, idade, escolaridade, estado civil e tempo de empresa, *estabilidade* é o valor que norteia a atuação dos gestores pesquisados.

No que se refere ao *maquiavelismo*, constatou-se baixo nível para todos os fatores, provavelmente por se tratar de empresa familiar, a qual, além da estabilidade, valoriza comportamentos e atitudes positivas dos seus empregados, conforme externalizado nas entrevistas. Decerto, o próprio tempo médio de trabalho na empresa identificado pela pesquisa comprova tal afirmação. De fato, os gestores manifestaram-se com relação a situações corriqueiras ocorridas no trabalho, como apropriação de ideias alheias e outros acontecimentos que levam a uma tendência para o fator *descrença com os outros*, o que provavelmente pode decorrer do próprio ambiente competitivo narrado por eles.

No geral, a pesquisa quantitativa indicou baixo nível de maquiavelismo para os gestores pesquisados. Considerando-se o contexto no qual os gestores estão inseridos, o qual se caracteriza por grande concorrência, muitas exigências e sobrecarga. Pode-se afirmar que as tendências de comportamentos orientados para o maquiavelismo de certa forma estão presentes, não representando discordância significativa entre as abordagens quantitativa e qualitativa. Sobre este aspecto, ressalta-se que os gestores selecionados foram os que apresentaram respostas discrepantes na pesquisa quantitativa.

Quanto à influência da situação sociodemográfica, em suma, no que tange aos itens faixa etária, estado civil e tempo de trabalho na empresa Alfa, não foram observadas discrepâncias nas respostas. Isso significa que para esta amostra, a idade, o fato de ser casado ou não e o tempo em que atuam na empresa não são preditores de comportamento orientado para o maquiavelismo. Houve divergência nas pesquisas quantitativa e na qualitativa nos itens gênero e nível de escolaridade *versus* descrença com os outros, e escolaridade *versus* amoralidade. Todavia, os argumentos da pesquisa qualitativa melhor se adequam à realidade dos gestores, devendo, portanto, ser considerados como interpretação mais real do cotidiano desses profissionais.

Por fim, no que diz respeito à relação entre os construtos *valores relativos ao trabalho* e *maquiavelismo*, a pesquisa quantitativa, por meio da técnica de correlação, confirmou que existe relação entre os fatores *prestígio* (VRT) e *desejo de controle* (Maquiavelismo). Uma análise da significância de cada fator - sendo o primeiro relacionado à busca do exercício da influência sobre as outras pessoas e do sucesso no trabalho e o segundo ao desejo de dominar os outros e os acontecimentos, isto é, a aspiração de exercitar o domínio sobre as outras pessoas com o intuito de minimizar o poder delas - indica haver sentido na correlação. Já para os fatores *prestígio* (VRT) *versus* *desejo de status* (Maquiavelismo), dos quais o segundo é ligado à necessidade do alcance de objetivos externos e materiais, tudo leva a crer, da mesma forma, que há sentido na correlação entre estas variáveis quando se trata de análise de ambiente organizacional. Entretanto, a pesquisa qualitativa não foi suficiente para comprovar essa relação. Cabe salientar que a pesquisa qualitativa partiu de relatos, experiências e impressões que se referem ao cotidiano profissional dos gestores e que ao considerar-se que o valor “prestígio” foi o menos importante na hierarquia de valores presentes na empresa Alfa e que o nível de maquiavelismo apresentou-se baixo, esperava-se não comprovar essa relação.

Os estudos sobre valores relativos ao trabalho, segundo Porto e Tamayo (2008), já foram relaciona-

dos a vários aspectos organizacionais, tais como: estresse, comprometimento, satisfação no trabalho e desempenho. Dessa forma, este estudo contribuiu para ampliar o campo de pesquisa sobre esta temática, ao buscar relacioná-la ao construto maquiavelismo, ainda pouco estudado no Brasil, motivo pelo qual se espera ter contribuído para a evolução das pesquisas nacionais sobre o assunto, principalmente por acreditar se ter inovado na introdução da abordagem qualitativa para o estudo do tema.

Considera-se como limitação a este estudo a especificidade da população pesquisada, podendo estes resultados ser generalizados apenas para os sujeitos objetos do estudo. Acrescente-se a isso o fato de haver poucos estudos no Brasil que utilizaram a Escala de Personalidade Maquiavélica (MPS), não sendo possível a realização de comparações com outras pesquisas.

Diante dessas limitações, e com o intuito de diagnosticar a presença do maquiavelismo nas organizações nacionais, sugerem-se a realização de novas pesquisas sobre a matéria aplicada em outras organizações, a busca da relação do construto com outros temas presentes nos estudos organizacionais. Sugere-se, ainda, a realização de pesquisas qualitativas que permitam conhecer as variáveis que influenciam o cotidiano das organizações e, por consequência, o aprofundamento dos estudos acerca do tema.

Por tudo isso, julga-se bastante válida e adequada à realização desta pesquisa, que conferiu maior conhecimento para o estudo tanto dos valores quanto do maquiavelismo nas organizações brasileiras.

REFERÊNCIAS

AMES, José Luiz. Maquiavel e a educação: a formação do bom cidadão. **Trans/Form/Ação**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 137-152, 2008.

BORGES, L. O. **Significado do trabalho e socialização organizacional**: um estudo empírico entre trabalhadores da construção habitacional e de redes de supermercados. 1998. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, 1998.

BORGES, L. O. A estrutura fatorial dos atributos valorativos e descritivos do trabalho: um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário. **Estudos de Psicologia**, 4, 107-139, 1999.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **O poder nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHRISTIE, R.; GEIS, F. **Studies in machiavellianism**. New York: 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.

DUARTE, Tereza. **A possibilidade de investigação a 3**: reflexões sobre a triangulação (metodológica). Lisboa: Centro de Investigação e estudos de sociologia -CIES e-Working Paper nº 60/2009.

ELIZUR, D. Facets of work values: a structural analysis of work outcomes. **Journal of applied Psychology**, 69, 379-389, 1984.

GROHMANN, Márcia Zampieri; BATTISTELLA, Luciana Flores; COSTA, Vânia Medianeira Flores. A escala de personalidade machiavélica – MPS: validação para o contexto nacional. 2010 a. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. Disponível em: <www.anpad.org.br>. Acesso em: 10 jan. 2011.

GROHMANN, Márcia Zampieri; BATTISTELLA, Luciana Flores; COSTA, Vânia Medianeira Flores. Machiavelismo Revisitado: estudo em uma organização Hospitalar. 2010 b. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD – EnEO 2010, 6, 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010. CD-ROM.

JACOMETTI, Márcio; SILVA, Clóvis L. Machado da. A influência de valores, crenças e interesses na definição de objetivos organizacionais: estudo de caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 27., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2003. Disponível em: <www.anpad.org.br>. Acesso em: 08 jul. 2011.

TOPOL, M. T.; GABLE, M. Machiavellianism and the discount store executive. **International Review of Retail, Distribution & Consumer Research**, oct. 90. V. 1 Issue 1, p. 71, 15p.

LUSTOSA, Ana Valéria Marques Forte; ROAZZI, Antônio; CAMINO, Cleonice. Maquiavelismo: um construto psicológico. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v.4, n. 1, p. 48-62, 2004.

MAQUIAVEL, N. **O príncipe e escritos políticos**. Trad. Lívio Xavier. São Paulo: Folha de São Paulo, 2010.

PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. Escala de valores relativos ao trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 145-152, maio/ago. 2003.

PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. Estrutura dos valores pessoais: a relação entre valores gerais e laborais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23, n. 1, jan./mar. 2007.

PORTO, Juliana Barreiros, TAMAYO, Álvaro. Valores do trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

PORTO, Juliana Barreiros *et al.* Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Valores Relativos ao Trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: <www.anpad.org.br>. Acesso em: 29 jun. 2010.

PORTO, Juliana Barreiros. Valores do trabalho e seu impacto sobre atitudes e comportamento no trabalho. In: TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes. **Valores humanos e gestão**: novas perspectivas. São Paulo: SENAC, 2008.

PRADO, Jesús Felipe Uribe *et al.* Los cinco grandes y maquiavelismo em trabajadores mexicanos: um estúdio de personalidade y manipulacion. In: **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v.24, n.1, p. 61-79, 2008.

SILVA, Carliene Freitas da. **O poder nas organizações**: um estudo preliminar a partir da percepção dos trabalhadores. 2007. 265f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Aplicada) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007.

TAMAYO, Álvaro. Contribuições ao Estudo dos Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23, n. especial, p. 17-24, 2007.

TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. **Valores Humanos & Gestão**: novas perspectivas. São Paulo: Ed. Senac, 2008.

TONELLI, Maria José; ALCADIPANI, Rafael. Organizações pós-modernas: uma discussão sobre as novas competências requeridas aos gestores e a maquiagem do *self*. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – ENEO, 1., 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2000. Disponível em: <www.anpad.org.br>. Acesso em: 24 mar. 2011.

TOPOL, Martin T, GABLE, Myron. **Machiavellianism and the discount store executive**. International Review of Retail, Distribution & Consumer Research; oct. 90, vol. 1 Issue 1, p71, 15p.

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