

**Universidade Estadual do Ceará – UECE**  
**Centro de Estudos Sociais e Aplicados – CESA**  
**Curso de Mestrado Acadêmico em Administração**

**JAKCILENE DIAS ROCHA**

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

**FORTALEZA – CEARÁ**

**2012**

JAKCILENE DIAS ROCHA

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

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.  
Orientador: Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto.

FORTALEZA – CEARÁ

2012

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Estadual do Ceará  
Biblioteca Central Prof. Antônio Martins Filho**

R672m Rocha, Jakcilene Dias  
Maquiavelismo e ética nas organizações: uma abordagem no  
setor logista cearense / Emanuel Kennedy Feitosa. – 2012.  
55f. : il. color., enc. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual do Ceará,  
Centro de Estudos Sociais Aplicados, Curso de Mestrado  
Acadêmico em administração, Fortaleza, 2012.

Área de concentração: Pequenos e médios Negócios  
Orientação: Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto

1. Maquiavelismo. 2. Ética. 3. Setor logista. I. Título.

CDD: 658.04

JAKCILENE DIAS ROCHA

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

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Defesa em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_.

Nota Obtida: \_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto (Orientador)

Universidade Estadual do Ceará – UECE

---

Prof. Dr. Heber José de Moura

Universidade de Fortaleza - UNIFOR

---

Prof. Dr. Hermano José Batista de Carvalho

Universidade Estadual do Ceará – UECE

Dedico este trabalho, sem nenhuma hierarquia, pois todos foram de extrema importância para o alcance deste sonho, aos meus pais, ao meu noivo, aos meus irmãos e irmãs e, é claro, ao Prof. Roberto que tem dedicado tempo e paciência na orientação desta Dissertação, como também servido de orientador e exemplo para minha vida profissional.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me iluminado sempre em meus estudos e me amparado em todos os momentos da minha vida. A ele minha eterna gratidão!

Ao meu pai, Manuel Marques Rocha, por todo os investimentos realizados em mim e em meus estudos, principalmente considerando todas as dificuldades encontradas. Obrigada pai.

A minha mãe, Maria Geiza Dias, por sempre ter acreditado no meu potencial e nos meus objetivos.

Aos meus irmãos (todos os dez), que tantas vezes me apoiaram e demonstraram tanta tolerância para comigo. Sem eles eu não teria conseguido. Amo vocês.

Obrigada aos meus sobrinhos (Wakson, Gabi, Júlia, Miguel, Diego, Sophia, Davi e Gustavo) por indiretamente me incentivarem em minha caminhada, com suas luzes de criança e todas as demonstrações de carinho.

Ao meu noivo Ramon, pelo apoio, carinho, companheirismo e paciência nos momentos de maiores necessidades e pela grande contribuição para a concretização dessa trajetória. Amo você.

Ao meu orientador, Professor Dr. Francisco Roberto Pinto, pela paciência, atenção e dedicação oferecidas durante a construção desta pesquisa. Por todas as oportunidades e janelas abertas, além de todo o respeito e amizade cultivados desde a graduação. Muitíssimo obrigada.

Aos colegas de Mestrado, em especial Leonardo e Joelma pela sincera amizade nos momentos mais difíceis. Obrigada por sermos juntos um “trio Maquiavélico”.

Agradeço aos professores Dr<sup>os</sup>. Heber José de Moura e Hermano José Batista pela participação na banca julgadora desta pesquisa e pelas pertinentes contribuições que enriqueceram ainda mais este trabalho.

Sou grata também à Universidade Estadual do Ceará pela possibilidade de realização do curso de Mestrado Acadêmico em Administração.

Tão bom viver dia a dia...  
A vida assim, jamais cansa...

Viver tão só de momentos  
Como estas nuvens no céu...

E só ganhar, toda a vida,  
Inexperiência... esperança...

E a rosa louca dos ventos  
Preso à copa do chapéu.

Nunca dê um nome a um rio:  
Sempre é outro rio a passar.

Nada jamais continua,  
Tudo vai recomeçar!

E sem nenhuma lembrança  
Das outras vezes perdidas,  
Atiro a rosa do sonho  
Nas tuas mãos distraídas...

Mário Quintana



## RESUMO

O comportamento humano nas organizações tem sido alvo de diversos estudos (CHANLAT, 1996; CANDEIAS, 1997) dada sua complexidade e importância. Na perspectiva de análise comportamental, a ética tem sido interesse de inúmeras pesquisas e discussões no âmbito da sociedade acadêmica e sociedade civil. De acordo com Dahling, Whitaker e Levy (2009), esta valorização da ética, sugere que o Maquiavelismo possa ser um tema de interesse nos estudos organizacionais. Deste modo, considerando-se a necessidade de novas conexões do comportamento maquiavélico com outros assuntos organizacionais, como confiança, poder e ética nas organizações (DAHLING; WHITAKER; LEVY, 2009), o objetivo geral deste trabalho foi definido como: verificar a relação existente entre ética e nível de Maquiavelismo no setor lojista cearense. Os dados obtidos na pesquisa foram tratados com uso do software SPSS, versão 18.0 módulos de estatística descritiva, Análise Fatorial, Análise de Variância e Análise de Correlação Canônica. Os resultados alcançados neste trabalho demonstraram a aplicabilidade das escalas utilizadas, assim como ratificaram, em parte, a composição de cada construto. A relação entre Maquiavelismo e ética comprovou-se em função dos fatores Amoralidade, Descrença no outros, Individualismo, Dimensão Equidade Moral/Dimensão Relativística e Dimensão Contratualista. A partir dos resultados apresentados neste estudo, podem-se traçar estratégias para o melhor gerenciamento de vendedores e gerentes do comércio lojista, de modo a melhorar as relações interpessoais destes profissionais.

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

## **ABSTRACT**

The human behavior in the organizations has been white of diverse studies (CHANLAT, 1996; CANDEIAS, 1997) given to its complexity and importance. In the perspective of manning analysis, the ethics have been interest of innumerable research and quarrels in the scope of the academic society and civil society. In accordance with Dahling, Whitaker and Levy (2009), this valuation of the ethics, suggests that the Machiavellianism can be one subject of interest in the organizational studies. In this way, considering it necessity of new connections of the Machiavellian behavior with other organizational subjects, as confidence, power and ethics in organizations (DAHLING; WHITAKER; LEVY, 2009), the general objective of this work was defined as: to verify the existing relation between ethics and level of Machiavellianism in store sector in the state of Ceará. The data gotten in the research had been dealt with use of software SPSS, version 18.0 modules of descriptive statistics, Factorial Analysis, Analysis of Variance and Analysis of Canonic Correlation. The results reached in this work had demonstrated the applicability of the used scales, as well as had ratified, in part, the composition of each construto. The relation between Machiavellianism and ethics proved in function of the factors Amoralism, Incredulity in the others, Individualism, Dimension Moral Equity/Dimension Relativística and Dimenion Contratualista. From the results presented in this study, strategies for optimum management of salesmen and controlling of the store commerce can be traced, in order to improve the interpersonal relations of these professionals.

Key-Words: Machiavellianism. Ethics. Store Sector.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

TABELA 1- Análise Fatorial Exploratória Maquiavelismo.....	35
TABELA 2 – Nível de Maquiavelismo.....	36
TABELA 3- Análise Fatorial Exploratória Ética.....	37
TABELA 4 – Comportamento Ético Provável.....	38
TABELA 5 – Nível de Ética.....	39
TABELA 6 – ANOVA H <sub>1</sub> .....	39
TABELA 7 – ANOVA H <sub>2</sub> .....	40
TABELA 8 – ANOVA H <sub>3</sub> .....	41
TABELA 9 – ANOVA H <sub>4</sub> .....	41
TABELA 10 – ANOVA H <sub>5</sub> .....	42
TABELA 11 – Funções Canônicas.....	43
TABELA 12 - Coeficientes Canônicos – Função 1.....	43
FIGURA 1 - Construto Maquiavelismo.....	19
Gráfico 1- Cargo.....	31
Gráfico 2 – Gênero.....	32
Gráfico 3 – Idade.....	32
Gráfico 4 – Religiosidade.....	33
QUADRO 1 – Maquiavelismo e os Assuntos Organizacionais	21

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANOVA - Análise de Variância

AFE – Análise Fatorial Exploratória

IPECE – Instituto de Pesquisas Econômica do Ceará

MPS – *Machiavellianism Personality Scale*

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	15
2.1 Niccolò Machiavelli.....	15
2.2 O Príncipe.....	16
2.3 Personalidade Maquiavélica.....	18
2.4 Maquiavelismo nas organizações.....	20
2.5 MPS.....	22
2.6 Comportamento Ético nas Organizações.....	23
2.7 Escala de Ética Multidimensional.....	25
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	26
3.1 Tipologia da Pesquisa.....	26
3.2 Coleta de Dados.....	27
3.3 Tratamento e Análise dos Dados.....	27
3.4 Pré-teste.....	29
<b>4 RESULTADOS</b> .....	29
4.1 O setor lojista em estudo.....	30
4.2 Caracterização da Amostra.....	32
4.3 Análise Fatorial.....	33
4.3.1 Análise Fatorial Exploratória Maquiavelismo.....	33
4.3.2 Análise Fatorial Exploratória Ética.....	37
4.4 Análise de Variância e Teste das Hipóteses.....	39
4.4.1 Hipótese 1 .....	39
4.4.2 Hipótese 2 .....	39
4.4.3 Hipótese 3.....	40
4.4.4 Hipótese 4.....	41
4.4.5 Hipótese 5.....	41
4.5 Análise de Correlação Canônica.....	42
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	45

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>52</b>

## INTRODUÇÃO

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

Deste modo, a questão de partida desta dissertação foi definida conforme segue: Como Maquiavelismo e ética se relacionam no contexto das organizações?

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

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

Perpassando a evidente escassez de pesquisas nacionais sobre o tema, tem-se ainda a necessidade de novas conexões do comportamento maquiavélico com outros assuntos organizacionais, como confiança, poder e ética nas organizações (DAHLING; WHITAKER;

LEVY, 2009). A gestão da ética, especificamente, carece de estudos que auxiliem a entender até que ponto comportamentos maquiavélicos devem ser aceitos no ambiente organizacional.

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

De modo a contribuir para o alcance do objetivo geral, estabelecem-se alguns objetivos específicos, tais como:

- Verificar a formação dos fatores do construto Maquiavelismo;
- Verificar o nível de Maquiavelismo dos gestores do setor lojista;
- Verificar o nível de Maquiavelismo dos funcionários do setor lojista;
- Verificar a formação dos fatores do construto ética; e
- Mensurar a ética dos profissionais do setor em estudo.

O conhecimento do perfil maquiavélico dos funcionários e dos gestores, bem como a mensuração da ética e sua relação com o perfil maquiavélico, faz-se importante pela potencial capacidade de contribuir para um melhor entendimento do comportamento ético nas organizações. Essa contribuição se torna possível a partir do momento em que se entenda o relacionamento entre estes fatores.

Em função da finalidade da pesquisa que foi realizada, foram estabelecidas algumas hipóteses cuja validade essa pesquisa verificou, conforme segue:

- H<sub>1</sub>: Os gestores são mais maquiavélicos do que seus funcionários;
- H<sub>2</sub>: Os homens são mais maquiavélicos do que as mulheres;
- H<sub>3</sub>: Os mais jovens são mais maquiavélicos do que os mais velhos;
- H<sub>4</sub>: Os que não são religiosos são mais maquiavélicos do que os religiosos.
- H<sub>5</sub>: Ética e maquiavelismo estão interrelacionados.



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

A seguir, faz-se a apresentação do referencial teórico no qual são abordados os conceitos e outros aspectos teóricos pertinentes ao tema, seguindo-se a descrição dos procedimentos metodológicos que serão utilizados para o alcance do objetivo deste trabalho, posteriormente verifica-se a análise dos resultados, e na sequência a conclusão. A seguir, apresentam-se as referências das fontes teóricas utilizadas como base para o estudo e ao final encontra-se o apêndice, onde se apresenta o instrumento de coleta de dados.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A literatura base revisada para fundamentação deste trabalho encontra-se organizada mediante a exploração de sete aspectos-chave para a compreensão das análises e discussões: uma introdução sobre Nicolau Maquiavel; uma abordagem sobre o livro O Príncipe; a conceituação de Personalidade Maquiavélica; delimitação do que é o Maquiavelismo nas organizações; o detalhamento sobre a MPS; delimitação do comportamento ético nas organizações e detalhamento da Escala de Ética Multidimensional. Esta divisão resulta na denominação dos subitens que compõem esta revisão teórica, como se vê a seguir. Trabalhar esses conceitos proporciona uma maior maturidade para as bases teóricas e conhecimento das habilidades importantes no âmbito empresarial e acadêmico.

### **2.1 Niccolò Machiavelli**

Nascido em 03 de maio de 1469, Nicolau Maquiavel teve sua vida focada na política. Foi Chanceler da República Florentina, atuou como negociador em diversas situações de conflito político, foi secretário do Nove das Milícias, e trabalhou nas embaixadas na França e em Milão.

Conforme Barros (2008), Maquiavel era afeito a ideais republicanos de liberdade e de participação das camadas populares nas instâncias de poder. Este fato, aliado à postura de servir ao governo republicano instaurado, deram início ao fim de sua carreira política.

Após anos de dedicação à política de Florença, Maquiavel foi exilado em decorrência da retomada de poder por parte dos Médici. Estes, por sua vez, reinstalaram o principado, para satisfação das elites aristocráticas da época, e declararam Maquiavel como um inimigo anti-Médici.

Desse modo, o antigo Chanceler Florentino jamais conseguiu retornar à rotina política. Barros (2008) reitera que:

Terminava assim a carreira de um hábil negociador e político especialmente observador e crítico. Tem início, a partir de 1513, o trabalho do intelectual que mudaria os horizontes do pensamento político italiano, vindo a ser Maquiavel também um dos protagonistas da filosofia política moderna nascente.

Foi durante o exílio que Maquiavel escreveu suas duas mais conhecidas obras, *O Príncipe* e *Discursos*. Talvez a primeira, no entanto, seja a principal responsável pela associação de qualidades negativas ao nome de Maquiavel.

Diversos adjetivos de conotação negativa, como por exemplo, “cruel”, “mesquinho”, “oportunista”, entre outros, são utilizados como sinônimos de “maquiavélico”, o que promove e estimula a vertente preconceituosa sobre o pensamento e as obras do filósofo florentino.

Defende-se também que o desconhecimento da obra – *O Príncipe* – ou uma leitura desatenta desta, sem a percepção dos reais sentidos do texto, contribuem para a má fama de Maquiavel (MARTINS, 2008). Dada a necessidade de um maior conhecimento do texto do famigerado livro de Maquiavel, a obra será abordada a seguir.

## **2.2 O Príncipe**

Maquiavel, em sua mais famosa obra – *O Príncipe* – inspirada em Lorenzo II, da tradicional família de Médici, aborda meios e comportamentos que um príncipe deve seguir para conquistar ou continuar no poder.

O principado citado no opúsculo não se trata de um Estado ou de um Reino, mas um regime político (MARTINS, 2008). O livro *O Príncipe*, conforme Barros (2008), tem por objetivo pensar, do ponto de vista dos ocupantes do poder, como a tarefa de governar é cheia de obstáculos que, se não forem enfrentados corretamente, podem acarretar a derrota política.

Segundo Martins (2008), o principal norteador do pensamento político de Maquiavel é a noção de que em todo Estado há essencialmente dois grandes interesses em conflito: o dos ricos, que desejam comandar, e dos pobres, que desejam não ser oprimidos.

Baseando-se neste horizonte, Maquiavel traça diretrizes às quais um príncipe deve atender para conseguir governar de forma eficaz. Entre muitas lições que Maquiavel (1982) tenta passar aos príncipes da época por meio do referido livro, algumas são bem contundentes, tais como o ensinamento de que fazer o mal é por vezes necessário para consolidar e fortalecer o poder, assim como salienta que, mesmo necessário, o mal deve ser feito de uma única vez, para não despertar reações, e o bem deve ser feito aos poucos, para que possa ser valorizado.

Não menos expressiva do que a orientação acima citada, mas se referindo à gestão de cada reino, o autor reforça que é prudente que o conquistador de um Estado vá residir no lugar conquistado, pois quando se está presente vêm-se nascer as desordens e pode-se contorná-las rapidamente, assim como é interessante ao príncipe apoiar os menos poderosos, sem lhes aumentar o poder, e enfraquecer os poderosos.

Outra orientação importante se refere aos exércitos de um reino. Conforme Maquiavel (1982), a experiência ensina que apenas os príncipes e as repúblicas que possuíssem exércitos seus tiveram grandes sucessos e que os que se apoiaram em forças mercenárias sempre sofreram danos, sendo prudente ao príncipe manter e subsidiar seu próprio exército, a fim de ter maior controle e poder sobre seu Estado.

No tocante à escolha de seus ministros, na obra é ilustrado um método para que o príncipe possa reconhecer um ministro: se o ministro preocupa-se mais consigo do que com o príncipe, nunca será um bom ministro. Quem tem em suas mãos um Estado não deve pensar em si próprio, mas no monarca. Por outro lado, o príncipe deve assegurar a fidelidade do ministro, honrando-o, enriquecendo-o e fazendo-lhe favores (MAQUIAVEL, 1982).

Ainda sobre as orientações feitas em *O Príncipe*, o governante deve, nas épocas certas do ano, oferecer ao povo festas e espetáculos, pois nada torna um príncipe mais querido e adorado do que realizar grandes empreendimentos. Ainda conforme Maquiavel (1982), a melhor fortaleza que existe para um rei é não ser odiado pelo seu povo, pois ainda que este tenha fortalezas – muralhas – se o povo o odiar, estas por sua vez não o salvarão.

Também são “diretrizes maquiavélicas” que a um príncipe não seja necessário ter todas as qualidades – piedade, fé, integridade, humanidade e religião – mas é indispensável parecer tê-las. Deste modo, “o príncipe deve ser raposa para conhecer os laços e leão para aterrorizar os inimigos” (MAQUIAVEL, 1982).

Ressalta-se, também, que um príncipe deve ser ponderado em seu pensamento e ação, não ter medo de si mesmo e proceder de forma equilibrada, com prudência e humanidade, para que a excessiva confiança não o torne incauto, nem a exagerada desconfiança o faça intolerável (MAQUIAVEL, 1982). Vislumbra-se, deste modo, a perspectiva de comportamentos com características específicas, as quais o autor nomeia como *virtú*.

A noção de *virtú* pensada por Maquiavel pode ser sintetizada, grosso modo, como o conjunto de qualidades políticas que são necessárias ao bom governo e à conservação do Estado (MARTINS, 2008). Esse conjunto de comportamentos e/ou qualidades, que um príncipe deve apresentar, posteriormente receberá uma nova abordagem e a nomenclatura de Personalidade Maquiavélica, como pode ser visto a seguir.

### **2.3 Personalidade Maquiavélica**

Nascido a partir da obra O Príncipe (MAQUIAVEL, 1982), publicado pela primeira vez em 1532, na Itália, o termo Maquiavelismo passou a ser tratado durante anos como sinônimo de algo amoral e antiético. Sendo cada vez mais incorporado ao vocabulário nacional, o Maquiavelismo passou a ser compreendido como aquilo que envolve perfídia, falsidade, e doloso, caracterizando-se pela astúcia, duplicidade, má-fé; artiloso e velhaco (HOUAISS, 2001). Baseado nisso, tal definição demonstra as conotações negativas dadas ao termo.

Conforme Christie e Geis (1970), os indivíduos com perfil maquiavélico não são necessariamente imorais, mas apresentam pouco afeto nas relações interpessoais e pouca preocupação com a ética convencional. Corroborando, Gable e Dangelo (1994 *apud* LUSTOSA; ROAZZI; CAMINO, 2004) acreditam que os indivíduos maquiavélicos devem ser vistos não como antiéticos, mas como pessoas capazes de sacrificar a ética segundo seus interesses. Quanto aos fatores que contribuem para o desenvolvimento de uma personalidade maquiavélica, Lustosa, Roazzi e Camino (2004, p.60) afirmam que:

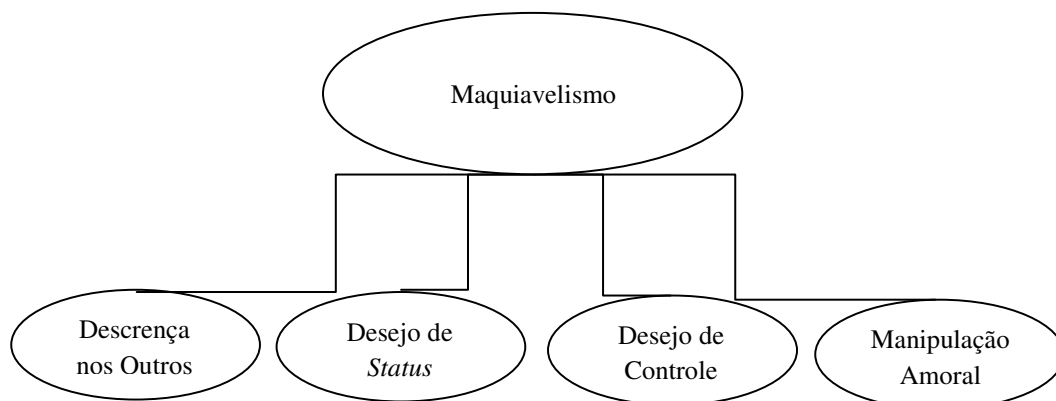
[...] podemos notar que a escolaridade parece estar relacionada ao Maquiavelismo, uma vez que a literatura psicológica referente a esse construto afirma que o mesmo desenvolve-se a partir da socialização secundária. Entretanto, ressalva-se que o Maquiavelismo não é um construto unidimensional, tampouco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

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

De acordo com Grohmann; Battistella e Costa (2010), a utilização de apenas 20 variáveis para mensurar um construto tão complexo é um das principais críticas feitas à Mach IV, além dos problemas relacionados à sua validade estatística (VLEEMING, 1979; OHAIR e CODY, 1987) que também prejudicam o seu uso.

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

**Figura 01: Construto Maquiavelismo**



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

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

Essa personalidade maquiavélica, quando considerada dentro do universo desta pesquisa (setor lojista), pode ser considerada vantajosa, de acordo com pesquisas já desenvolvidas. Conforme Christie e Geis (1970), indivíduos altamente maquiavélicos possuem vantagens competitivas e superam aqueles menos maquiavélicos quando interagem em situações face a face e quando há espaço para improvisação. Acredita-se ainda que contar com funcionário maquiavélico pode ser benéfico, pois normalmente seu desempenho é superior ao dos demais colegas (GABLE; TOPOL, 1987).

Segundo Sakalaki, Richardson e Thepaut (2007) pessoas com níveis altos de Maquiavelismo buscam a maximização de lucros, e de acordo com Ricks e Fraedrich (1999) pessoas maquiavélicas são geralmente os melhores vendedores. Maquiavelismo seria, então, característica importante no setor lojista, dada sua acirrada concorrência e a utilização de metas de vendas desafiadoras.

Outros pesquisadores que relacionam Maquiavelismo e vendas acreditam ser necessários, para um bom vendedor, certo grau de agressividade e manipulação para que consiga fechar vendas (GREEMBERG; MAYER, 1964; CHRISTIE; GEIS, 1970).

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

## **2.4 Maquiavelismo nas Organizações**

No decorrer da evolução dos estudos sobre Maquiavelismo, este construto tem sido definido ora como um traço ou disposição da personalidade (VLEEMING, 1979:

MCHOSKEY, 1995), ora com estratégia de conduta social (WILSON; NEAR; MILLER, 1996). No primeiro entendimento, o Maquiavelismo compreende dimensões do comportamento humano de maneira geral e, portanto, também envolve o comportamento organizacional. No segundo entendimento, ao envolver a questão da manipulação interpessoal com o intuito de obter ganhos, diz respeito, mais diretamente, ao desempenho profissional.

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

As principais pesquisas que demonstram a influência do Maquiavelismo no comportamento das pessoas dentro das organizações foram realizadas a partir do último quarto do século XX. Esses estudos chegaram a diversas conclusões, tais como a de que há relação negativa do Maquiavelismo com a satisfação no trabalho (GABLE; TOPOL, 1987) e a de que há baixa disposição em ajudar os outros em indivíduos considerados mais maquiavélicos (WOLFSON, 1981).

O quadro a seguir apresenta o resumo das principais relações descobertas entre assuntos organizacionais e Maquiavelismo, identificando as pesquisas e seus autores.

**Quadro 01. Maquiavelismo e os Assuntos Organizacionais**

<i>Assunto</i>	<i>Principais descobertas</i>	<i>Principais pesquisas</i>
Liderança	Líderes têm alto nível de Maquiavelismo não direto, adaptativo e até carismático, apesar de seus seguidores não lhes darem suporte.	Deluga (2001), Drory e Glusinkos (1980)
Vantagem econômica	Alto Maquiavelismo é ligado com maximização de lucros e pouca recompensa 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	Alto nível de Maquiavelismo indica pessoa que busca influenciar os outros, construir relações políticas e tem atitudes de ingratidão e intimidação.	Dingler e Brown (1987), Harrel (1980); Pandey e Rastogi (1979)
Satisfação no trabalho	A satisfação no trabalho tem uma relação negativa com o nível de Maquiavelismo.	Gable e Topol (1987); Gemmill e Heisler (1972); Hunt e Chonko (1984)
Escolha ocupacional	Maquiavélicos preferem carreiras administrativas ou relacionadas com leis (advogados).	Chonko (1982); Hunt e Chonko (1984); Steininger e Elisenberg (1976); Wertheim, Windom e Wortzel (1978)

Comportamentos de ajuda	Maquiavélicos são menos propensos a ajudar os outros.	Wolfson (1981)
-------------------------	-------------------------------------------------------	----------------

Fonte: Adaptado de Dahling, J., Whitaker, B., & Levy, P. (2009, *apud* GROHMANN, BATTISTELLA, COSTA, 2010a) The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale. *Journal of Management*, v.35, p.219-257.

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

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

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

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

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

## 2.5 A Escala de Personalidade Maquiavélica – MPS

Desenvolvida por Dahling, Whitaker e Levy (2009), a Escala de Personalidade Maquiavélica (no original *Machiavellianism Personality Scale*) – MPS – foi criada a partir da Mach IV, tendo em vista os problemas de validação desta escala e de sua contribuição para os estudos de Maquiavelismo.

Conforme os autores acima citados, a principal diferença entre as duas escalas encontra-se no fato de que a MPS inclui dimensões do comportamento observável e também



de crenças e motivações internas, considerando-se a característica complexa do construto Maquiavelismo. Os autores acreditam que este construto é indicado por quatro dimensões, a saber: descrença nos outros, manipulação amoral, desejo de controle e desejo de *status*.

A MPS, originalmente composta por 45 itens, teve algumas variáveis eliminadas quando foi aplicada nos Estados Unidos por seus desenvolvedores para ser validada, restando ao final da pesquisa apenas 16 variáveis na formação dos quatro fatores (5 representando manipulação amoral, 5 representando descrença nos outros, 3 representando desejo de *status* e 3 representando desejo de controle).

Quando testada no Brasil por Grohmann, Battistella e Costa (2010a), a escala foi validada com 18 itens restantes da escala original, perfazendo quatro fatores (4 variáveis representando o construto amoralidade, 6 variáveis que representavam a descrença nos outros, 5 representando o construto desejo de controle e 3 variáveis representando desejo de *status*). Observe-se que estes autores mantiveram para os fatores as mesmas denominações originais.

Uma das contribuições desta pesquisa, além da validação da escala no país, foi a constatação de que os construtos mais importantes para a mensuração do Maquiavelismo eram, de acordo com a variância total explicada por cada fator, em ordem decrescente de importância: amoralidade, desejo de controle, desejo de *status* e descrença nos outros.

Grohmann, Battistella e Costa (2010b), ainda utilizando a mesma escala, analisaram a relação existente entre Maquiavelismo e gênero, idade e religiosidade ou espiritualidade. No que se refere a gênero a pesquisa detectou que homens têm níveis mais altos de Maquiavelismo do que as mulheres. No tocante a idade, verificou-se que profissionais mais jovens tem níveis mais altos de Maquiavelismo. Quando se analisou a religiosidade, detectou-se que as pessoas religiosas são menos maquiavélicas do que as pessoas não religiosas.

Nesta presente pesquisa, também foram realizadas as análises feitas pelas autoras acima, de modo a fornecer instrumento de comparação entre os estudos da MPS na realidade nacional.

## **2.6 Comportamento Ético nas Organizações**

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

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

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

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

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

O principal objetivo da ética profissional é favorecer a dignidade do homem e o bem-estar do contexto sociocultural em que atua profissionalmente. Na visão de Motta (1984), seu dimensionamento aumenta à medida que se lida diretamente com o ser humano. Sá (2007) afirma que da evolução de uma classe profissional emana a necessidade de uma mentalidade ética e de uma educação pertinente que conduzam a vontade de agir de acordo com normas pré-estabelecidas. O autor sustenta ainda que a ética profissional deve pautar-se nas virtudes a serem respeitadas no exercício da profissão (SÁ, 2007).

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

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

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

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

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

## **2.7 Escala de Ética Multidimensional**

Desenvolvida por Reidenbach e Robin (1990), a Escala de Ética Multidimensional é composta por três dimensões do comportamento ético, ou seja: a **equidade moral**, que traz a honestidade, a justiça e o que é moralmente correto e aceitável pela família; o **relativismo**, que aborda o que é cultural e tradicionalmente aceitável; o **contratualismo**, que reflete aspectos ligados à violação de promessas e contratos não formais.

A escala foi montada em oito itens de diferencial semântico, distribuídos conforme os três fatores mencionados acima. O fator equidade moral possui quatro itens de avaliação, o fator relativismo possui dois itens, e o fator contratualismo também possui dois itens de avaliação. Para sua operacionalização, utilizou-se uma escala tipo Likert, de sete pontos.

Para a aplicação da escala se fez necessário a utilização da técnica dos cenários. Foram utilizados quatro cenários/situações, nas quais foram avaliadas as três dimensões do comportamento ético. Após a apresentação de cada um dos quatro cenários, o inquirido, além de responder quanto ao comportamento relatado, respondeu como provavelmente agiria em uma situação semelhante.

Esta escala já foi traduzida e validada no Brasil (SANTOS, DANTAS, CRUZ, 2006). Na ocasião, os pesquisadores estudaram o comportamento ético nos negócios dos empreendedores/gerentes e clientes. Os resultados demonstraram que a maioria dos respondentes posicionou-se eticamente, embora em ambos os grupos posicionamentos aéticos fossem aceitos. Não se encontrou diferença significativa entre empreendedores/gerentes e consumidores quanto ao julgamento de comportamentos éticos.

Santos, Dantas e Cruz (2006) encontraram resultados coerentes com os encontrados por Reidenbach & Robin (1990), e como sugestão para pesquisas futuras, aqueles indicam que haja um maior controle dos respondentes, de modo que a escala seja devidamente entendida. Sugestão que foi seguida na presente pesquisa, sem interferir nas respostas dos inquiridos.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo foi reservado para apresentar os aspectos metodológicos utilizados no estudo, bem como os critérios de seleção da amostra da pesquisa, a descrição das escalas utilizadas no instrumento, os procedimentos adotados para a aplicação destas e os métodos empregados na análise dos dados.

#### **3.1 Tipologia da Pesquisa**

Conforme Vergara (2009), a metodologia pode ser definida quanto aos fins e quanto aos meios. Este trabalho, quanto aos fins, pode ser definido como uma pesquisa exploratória,

pois se trata de uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Quanto aos meios, o trabalho proposto se caracteriza como pesquisa bibliográfica e de campo, como pode ser visto abaixo:

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

Na pesquisa de campo foi utilizada uma amostra randômica e probabilística, sendo pesquisados 164 estabelecimentos dentro do universo das lojas de Fortaleza, e em cada loja o gerente e os vendedores responderam ao questionário. Este, por sua vez, estava distribuído em três partes, a primeira tratava da caracterização sócio-demográfica de cada respondente, a segunda parte estava composta com o instrumento para medição do nível de Maquiavelismo no setor (MPS), a qual se compunha de um questionário em escala de Likert contendo 45 itens, dentre os quais 14 itens refletem o construto manipulação amorala, 11 itens medem o desejo de controle, nove itens refletem o construto desejo de *status* e 11 itens mensuram a não confiança em outras pessoas. A terceira parte foi constituída pela escala de ética multidimensional, fazendo-se uso da técnica dos cenários, também em escala Likert. Ela foi montada em oito itens de diferencial semântico, distribuídos através de três fatores: equidade moral (quatro itens), relativismo (dois itens) e contratualismo (dois itens). Antes da aplicação do questionário, este foi submetido ao pré-teste.

### **3.2 Coleta de Dados**

A coleta de dados aconteceu pela aplicação do questionário, pela própria pesquisadora, nas 164 lojas de Fortaleza selecionadas, nas quais foram inquiridos o gerente e os vendedores de cada loja, totalizando 400 questionários (236 vendedores e 164 gerentes). Durante a aplicação dos questionários, a pesquisadora fez as intervenções necessárias de modo a sanar qualquer dúvida existente sobre o instrumento, sem interferir na resposta.

### **3.3 Tratamento e Análise dos Dados**

Os dados obtidos foram tabulados com uso do *software* SPSS, versão 18.0. As variáveis 2, 4, 8, 18, 19, 23, 26, 28, 30, 32, 33 e 37 da escala de Maquiavelismo, e todas as variáveis referentes à dimensão contratualística da escala de ética foram invertidas (recodificadas), tendo em vista seu sentido oposto em relação às demais variáveis. Verificou-se a existência de casos omissos, para que só então fosse iniciada a análise dos dados. Considerando-se a total aleatoriedade destes casos, os *missing values* foram tratadas utilizando o método de substituição pela média dos dados presentes daquela variável.

Não houve preocupação com *outliers*, porque eles não ocorrem em escala Likert.

Foi feito um tratamento descritivo dos dados obtidos; em seguida realizou-se uma Análise Fatorial Exploratória, de modo analisar a formação do construto.

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

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

Posteriormente, foram efetuadas Análises de Variância (ANOVA), para verificar se há diferenças de nível de Maquiavelismo e Ética entre homens e mulheres, entre os mais jovens e os mais velhos e entre gerentes e vendedores, conforme foi estabelecido nas hipóteses desta investigação. A ANOVA, conforme Hair *et al* (2005), é uma técnica estatística para determinar, com base em uma medida dependente, se várias amostras são oriundas de populações com médias iguais. No caso desta pesquisa, a diferença significativa de médias permitiu compreender que há diferença de percepção entre os respondentes, conforme as segmentações adotadas.

Por fim, foi realizada a Análise de Correlação Canônica, para avaliar de que modo a Ética se relaciona com o Maquiavelismo. Ainda de acordo com Hair *et al* (2005), a Análise de

Correlação Canônica é um modelo estatístico multivariado que facilita o estudo de inter-relações entre conjuntos de múltiplas variáveis dependentes e múltiplas variáveis independentes.

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

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

### **3.4 Pré-teste**

Com o intuito de verificar a aplicabilidade e viabilidade do questionário, foi realizado o pré-teste, de modo a analisar o entendimento dos inquiridos sobre as variáveis que compõem o questionário.

Aplicou-se então, um “pacote” de 30 questionários nas lojas da Av. Monsenhor Tabosa, conhecido centro de varejo de Fortaleza. Da quantidade aplicada, 15 foram aplicados com os gerentes e 15 foram aplicados com os vendedores.

Em média, os investigados levaram 20 minutos para responder ao instrumento de pesquisa, e apresentaram dúvidas sobre questionamentos referentes a entendimento de moral, cultura, tradição e tipos de acordos. Este fato pode ser explicado devido ao fato de os integrantes do setor em estudo possuírem baixo nível de escolaridade.

Outra informação relevante é que se verificou certa má-vontade dos sujeitos da pesquisa em responder ao questionário, tendo ocorrido sugestões até da possibilidade de algum retorno financeiro pelo tempo gasto para contribuir com o estudo.

As dúvidas foram esclarecidas pela pesquisadora, evitando-se o direcionamento das respostas, como já informado. Procurou-se intervir o mínimo possível no processo de aplicação, dando apenas explicações quando solicitado.

## **4 RESULTADOS**

Os resultados são apresentados em cinco seções. Na primeira, demonstra-se o Setor lojista em números. Na segunda é realizada a descrição da amostra. Na Terceira seção são descritos os resultados da Análise Fatorial de Maquiavelismo e Ética. A quarta apresenta a ANOVA e o teste das hipóteses. Por fim, na quinta parte, verifica-se a Análise de Correlação Canônica.

#### **4.1 O Setor lojista em Estudo**

O respaldo teórico para se estudar o setor lojista, encontra-se em pesquisas técnicas, realizadas por instituições respeitadas no contexto nacional, que demonstram a importância deste setor em números, como pode ser visto a seguir.

As micro e pequenas empresas totalizaram, em 2006, 2,2 milhões de estabelecimentos com empregados e respondem por 13,2 milhões dos postos de trabalho formal no país. Analisando esses dados, no período de 2002 a 2006, esse mesmo público foi responsável por 43% dos 5,3 milhões de postos de trabalho formais gerados no Brasil. Do ponto de vista setorial, as micro e pequenas empresas dos setores de comércio e de serviços representaram 84% do universo de estabelecimentos formais brasileiros, totalizando mais de 1,8 milhão de estabelecimentos em 2006 (SEBRAE, 2008), o que caracteriza a relevância econômica deste trabalho.

Pesquisas realizadas pelo Instituto de Pesquisas Econômica do Ceará (IPECE, 2011) apontam que em 2009, o Ceará possuía um número de 86.822 estabelecimentos comerciais atacadistas e varejistas, sendo que deste montante, 82.806 destes estabelecimentos eram especificamente varejista.

No mesmo ano, considerando-se Fortaleza, a capital do estado e local geográfico que se deu a pesquisa, o total de estabelecimentos era de 31.176 (varejista e atacadista). E assim como para o estado, o número de estabelecimentos varejistas (28.545) era consideravelmente maior do que a quantidade de estabelecimentos atacadistas (2.367).

Ainda de acordo com o Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE, 2011), no primeiro trimestre de 2011 a atividade de comércio apontou um crescimento de quase o dobro do registrado pelo país, revelando a importância dessa atividade para a geração de renda no estado do Ceará, sendo também a atividade que registrou o maior



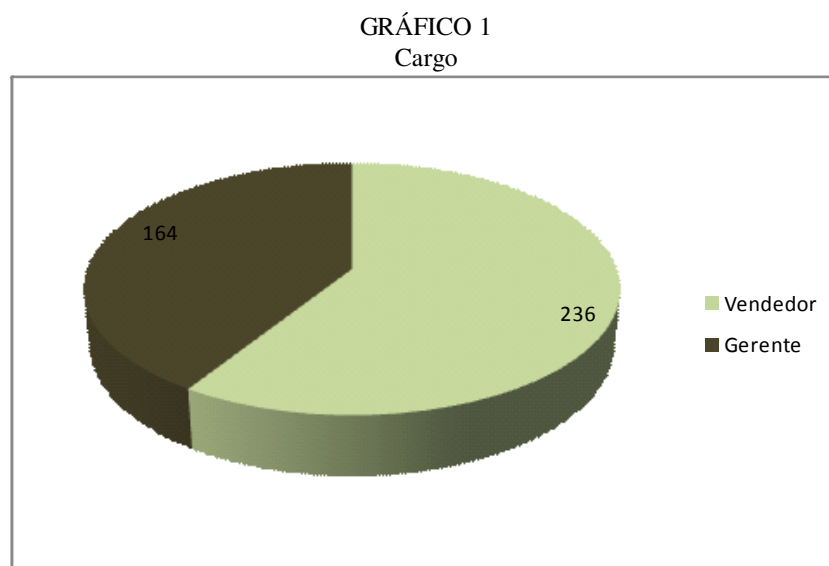
crescimento no PIB dentre todas as atividades analisadas (indústria, agropecuária, serviços, entre outros) nesta Unidade Federativa.

A representatividade do setor é tamanha, que dos 725.525 empregos formais registrados em Fortaleza no ano de 2010, o setor de comércio/serviço foi responsável por mais da metade deste número, tendo gerado exatamente 414.509 empregos formais neste mesmo ano (IPECE, 2011).

Portanto, estudar o setor de comércio, especificamente o setor lojista, é de extrema pertinência, haja vista sua importância na economia do país e, mais especificamente, no estado do Ceará. Mais relevante se torna quando este estudo trata de personalidade maquiavélica, por ser este setor composto por profissionais que são vistos pelo senso comum como pessoas que dispõem de certo grau de convencimento e determinadas artimanhas para influenciar as escolhas dos clientes.

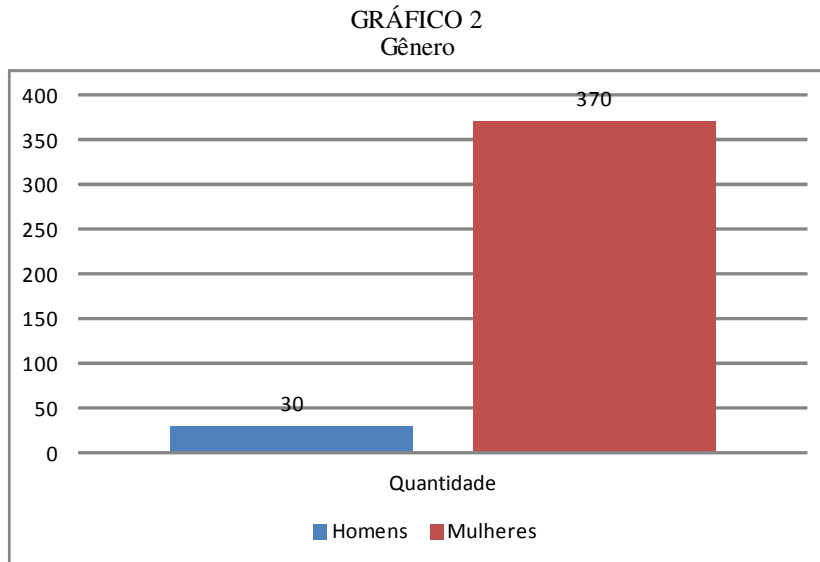
#### 4.2 Caracterização da amostra

A análise descritiva dos dados demonstrou que, da amostra de 400 sujeitos, 164 eram gerentes e 236 vendedores de lojas, conforme Gráfico 1, demonstrando a constituição por função.



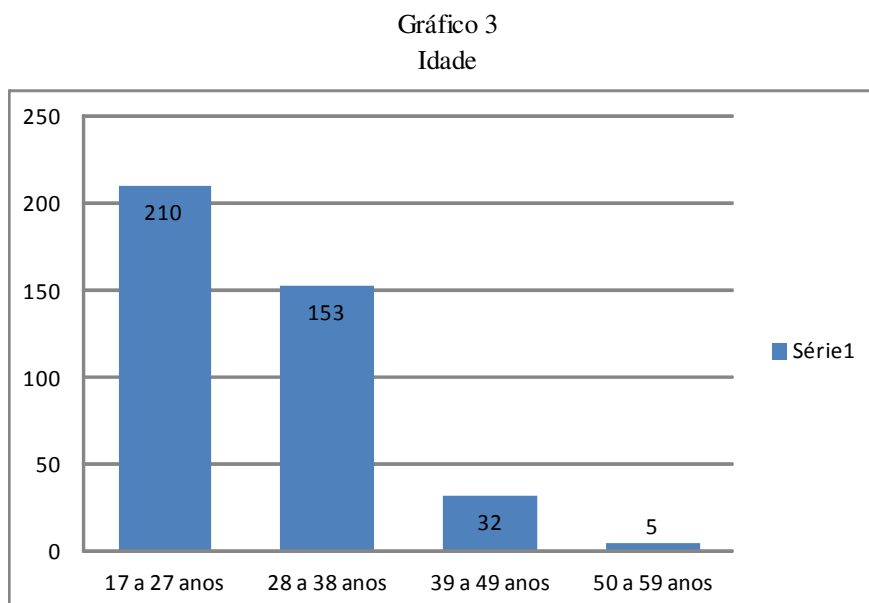
Fonte: Dados da Pesquisa

Entre os vendedores e gerentes pesquisados, apenas 30 (7,5%) eram do gênero masculino, e 370 (92,5%) eram do gênero feminino, como é ilustrado no Gráfico 2 a seguir.



Fonte: Dados da Pesquisa

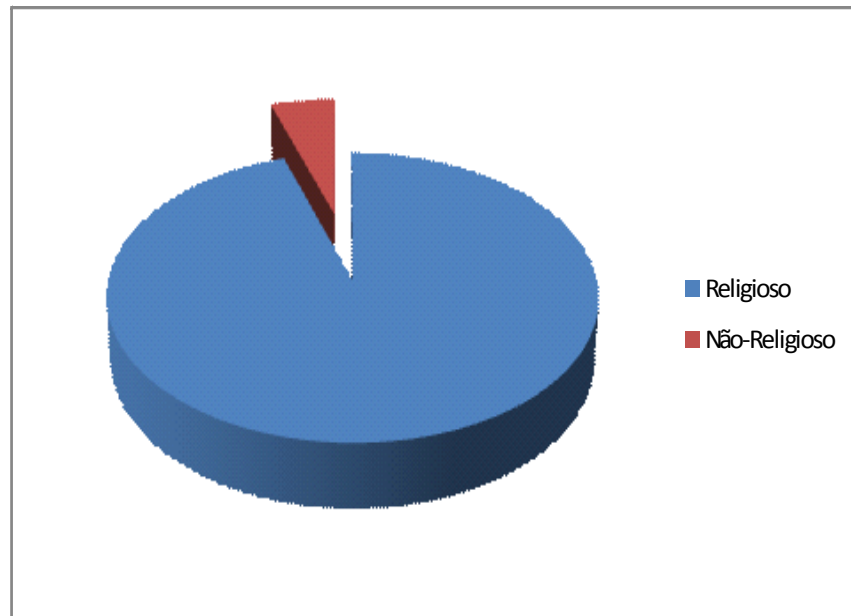
A idade média dos respondentes foi de 28 anos, variando entre 17 e 59 anos. No entanto, a maior frequência encontrou-se na faixa de 17 a 27 anos (52,5%), de acordo com o Gráfico 3 seguinte.



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à religiosidade (Conforme Gráfico 4), apenas 20 pessoas declararam que não tinham religião, enquanto 380 declararam-se religiosos, entre praticantes e não-praticantes.

Gráfico 4  
Religiosidade



Fonte: Dados da Pesquisa

### 4.3 Análise Fatorial

Segundo explicitado anteriormente, nesta pesquisa realizou-se a Análise Fatorial Exploratória para mensurar os construtos Maquiavelismo e Ética.

#### 4.3.1 Análise Fatorial Exploratória - Maquiavelismo

Para efetuar a Análise Fatorial exploratória, utilizou-se a rotação Varimax, com o intuito de maximizar a soma de variâncias de cargas exigidas na matriz fatorial, bem como a normalização Kaiser, e a Análise dos Principais Componentes.

Para garantir a adequação da aplicabilidade da Análise Fatorial foram realizados os testes de KMO (Kaiser – Meyer – Olkin) e o teste de esfericidade de Bartlett.

Segundo Pestana e Gageiro (2000) um resultado do Teste KMO entre 0,6 e 0,7 indica que os dados são razoavelmente adequados a tratamento por Análise Fatorial. Este teste busca identificar se há correlação entre as variáveis. O resultado do teste KMO foi de 0,749, comprovando a existência da correlação entre as variáveis e a adequabilidade do tratamento.

A utilização dessa ferramenta de análise também estaria justificada, considerando-se que o teste de esfericidade de Bartlett retornou significância igual a zero.

Neste estudo, como resultado da Análise Fatorial Exploratória, a escala MPS passou de 45 para 17 variáveis, divididas em 5 fatores, como pode ser visto na Tabela 1 a seguir. As variáveis com comunalidades abaixo de 0,5 não foram consideradas para o modelo, o que resultou na eliminação de 28 delas. A variância total explicada pela escala foi de 52,806%, e o Alpha de Cronbach, que avalia a consistência interna da escala, obteve um valor de 0,672. Conforme Pestana e Gageiro (2000), um Alpha de Cronbach entre 0,6 e 0,7 indica que há razoável consistência interna e que a escala pode ser considerada fiável. Ainda sobre o Alpha de Cronbach, Kline (1999 *apud* FIELD, 2009) afirma que, se tratando de construtos psicológicos, valores abaixo de 0,7 podem ser esperados, devido à diversidade dos construtos que estão sendo medidos.

TABELA 1  
Análise Fatorial Maquiavelismo

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

Fonte: Dados da Pesquisa

Dos cinco fatores originados pelo modelo final da escala, resultante da Análise Fatorial Exploratória (com 17 variáveis), três permaneceram com a nomenclatura original (Amoralidade, Desejo de *Status* e Descrença nos outros), e dois tiveram que ser renomeados (Influência Interpessoal e Individualismo), levando-se em consideração o agrupamento das variáveis.

O fator Amoralidade foi o fator que concentrou o maior número de variáveis (7), sendo uma delas (Q.29) pertencente originalmente construto desejo de controle. A Amoralidade explicou 18,57% do modelo.

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

habilidade para atuar profissionalmente. A influência interpessoal explica 12,46% da variância total.

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

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

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

Após realizar a Análise Fatorial, verificou-se o nível de Maquiavelismo dos integrantes do setor lojista. Constatou-se que a média total das questões retornou valor de 2,69, o que pode ser considerado um nível médio de Maquiavelismo, uma vez que a escala variava de 1 a 5. Vendedores e gerentes também demonstraram médias similares ao valor da média total, de acordo com a Tabela 2 que segue.

TABELA 2  
Nível de Maquiavelismo

Cargo	Média	Desvio Padrão
Vendedor	2,69	1,350
Gerente	2,70	1,346
Total	2,69	1,348

Fonte: Dados da Pesquisa

### 4.3.2 Análise Fatorial Exploratória - Ética

Nesta análise, assim como na AFE – Maquiavelismo, também se utilizou a rotação Varimax, a normalização Kaiser e a Análise dos Principais Componentes.

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

Ao analisar a fiabilidade da escala, detectou-se que o Alpha de Cronbach retornou valor de 0,928. De acordo com Field (2009), geralmente afirma-se que um valor entre 0,7 e 0,8 é aceitável para o  $\alpha$  de Cronbach e valores substancialmente mais baixos indicam uma escala não confiável. Deste modo, o valor de  $\alpha$  encontrado permite afirmar que a escala é confiável.

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

Por isso, optou-se por limitar o número de fatores a dois, considerando-se o exposto acima, e como pode ser visto na Tabela 3 a seguir, que apresenta os resultados obtidos para cada uma das situações propostas.

TABELA 3  
Análise Fatorial Ética

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

Fonte: Dados da Pesquisa

Os dois fatores elucidados pelo modelo final da escala, Dimensão Equidade Moral/Relativística e Dimensão Contratualística, explicam 54,635% da variância total. O primeiro fator explica 38,076%, e o último explica 16,559% do modelo.

Havia no final do questionário quatro variáveis que questionavam os pesquisados sobre como agiriam se estivessem no lugar da pessoa cujo comportamento ético foi mostrado nas situações da escala, conforme Tabela 4 a seguir.

TABELA 4  
Comportamento Ético Provável

Variáveis	Média
E1. Se fosse o senhor(a), o proprietário(a) da empresa Segurança Ilimitada, agiria assim?	5,14
E2. Se o Sr(a). fosse o(a) gerente do bar por acaso agiria como o da história?	5,35
E3. O Sr(a). agiria como o gerente do supermercado, se estivesse no lugar dele?	5,51
E4. Se o Sr(a). fosse o(a) proprietário(a) da empresa Engenho Irmãos Dutra, por acaso agiria como o empresário da história?	5,35

Fonte: Dados da Pesquisa

Como pode ser visto na tabela acima, os respondentes afirmaram que seria improvável que agissem conforme as situações postas. Curiosamente, todas as questões obtiveram média entre 5 e 6, quando os respondentes poderiam optar pelo valor máximo (7), o que significaria que nunca agiriam como relatado na situação proposta.

Quando se analisou o nível de Ética dos inquiridos (TAB.5), visualizou-se que a média geral das respostas ficou em 5,28, demonstrando valores bem similares quando se analisou o nível de ética de gerentes (média 5,26) e vendedores (média 5,28). De um modo geral, os integrantes do setor lojista podem ser considerados pessoas éticas.



TABELA 5  
Nível Ética

Cargo	Média	Desvio Padrão
Vendedor	5,28	1,95
Gerente	5,26	1,86
Total	5,28	1,91

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.4 Análise de Variância e Teste das Hipóteses

Para efetuar as análises das hipóteses procedeu-se ao tratamento Análise de Variância, que, de acordo com Hair *et al* (2005), é utilizada para avaliar a significância estatística de diferentes grupos. O critério para a análise foi o valor limite de sig<0,05. Também conforme o autor, na ANOVA a hipótese nula testada é a igualdade de médias da variável dependente ao longo de grupos.

##### 4.4.1 Hipótese 1 - Os gestores são mais maquiavélicos do que seus funcionários

Ao analisar a Hipótese 1 (TAB. 6), verifica-se que não se pode rejeitar a hipótese nula, tendo em vista que o teste obteve significância entre as diferenças de médias do grupo vendedores/gerentes maiores que 0,05.

TABELA 6  
ANOVA - H<sub>1</sub>

Variáveis	Média Vendedores	Médias Gerentes	F	Sig.
Amoralidade	-,0011873	,0017085	,001	,977
Influência Interpessoal	-,0004941	,0007111	,000	,991
Status	,0098416	-,0141623	,056	,814
Descrença nos Outros	-,0394138	,0567175	,894	,345
Individualismo	,0396953	-,0571225	,907	,342

Fonte: Dados da Pesquisa

Portanto não se pode afirmar que gestores (gerentes) são mais maquiavélicos do que seus funcionários (vendedores).

##### 4.4.2 Hipótese 2 - Os homens são mais maquiavélicos do que as mulheres

Quando se relacionou Maquiavelismo e gênero, verificou-se que a hipótese nula deve ser rejeitada, uma vez que se encontrou diferença significativa de médias entre os grupos (TAB.7).

TABELA 7  
ANOVA - H<sub>2</sub>

Variáveis	Média Homens	Média Mulheres	F	Sig.
Amoralidade	,5244448	-,0425225	9,101	,003
Influência Interpessoal	-,2748777	,0222874	2,459	,118
Status	,1475110	-,0119603	,705	,402
Descrença nos Outros	,0291808	-,0023660	,028	,868
Individualismo	,2586224	-,0209694	2,176	,141

Fonte: Dados da Pesquisa

Deste modo, pode-se dizer que, em consonância com o encontrado por Grohmann, Battistella e Costa (2010b), há diferença de nível de Maquiavelismo entre gêneros. Na presente pesquisa, a diferença significativa de média (Sig < 0,05) concentrou-se no construto Amoralidade, apresentando os homens (0,52) média mais elevada do que as mulheres (-0,042), o que corrobora H<sub>2</sub>, não sendo possível rejeitá-la.

#### 4.4.3 Hipótese 3 - Os mais jovens são mais maquiavélicos do que os mais velhos

A análise da Tabela 8 a seguir, demonstra que não há diferença significativa de percepção de Maquiavelismo entre mais jovens e mais velhos, o que contribui para a não rejeição da hipótese nula, e a rejeição de H<sub>3</sub>, possibilitando afirmar que a idade não influencia no nível de Maquiavelismo das pessoas, para a amostra estudada.

TABELA 8  
ANOVA H<sub>3</sub>

Variáveis	Média Idade 17 a 27 anos	Média Idade 28 a 38 anos	Média Idade 39 a 49 anos	Média Idade 50 a 59 anos	F	Sig.
Amoralidade	,0761952	-,0707534	-,0588016	-,6588132	1,427	,235
Influência Interpessoal	,0169252	,0565895	-,2646476	-,7487560	1,877	,133
Status	,1084840	-,0934775	-,2110101	-,3454500	1,957	,120
Descrença nos Outros	-,0355589	-,0352839	,3192185	,5301626	1,717	,163
Individualismo	,0138102	,0237064	-,2313391	,1751261	,662	,576

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.4.4 Hipótese 4 - Os que não são religiosos são mais maquiavélicos do que os religiosos

Ao passo que se analisou a religiosidade e sua relação com o Maquiavelismo, evidenciou-se que não houve diferença significativa de média entre o grupo de pessoas religiosas e o grupo de pessoas não-religiosas (TAB.9).

TABELA 9  
ANOVA H<sub>4</sub>

Variáveis	Religioso	Não-religioso	F	Sig.
Amoralidade	-,0145614	,2766675	1,614	,205
Influência Interpessoal	-,0065031	,1235582	,321	,571
Status	-,0201995	,3837912	3,117	,078
Descrença nos Outros	-,0159947	,3038986	1,949	,163
Individualismo	-,0040089	,0761698	,122	,727

Fonte: Dados da Pesquisa

Este resultado corrobora a hipótese nula e rejeita H<sub>4</sub>, não tendo sido evidenciada a influência da religiosidade nos níveis de Maquiavelismo das pessoas.

#### 4.4.5 Hipótese 5 – Ética e maquiavelismo estão interrelacionados

Para efetuar o teste desta hipótese, fez-se necessário categorizar o que seriam consideradas pessoas menos éticas e mais éticas. Calculou-se, então, os quartis das médias do construto Ética, considerando-se os respondentes com médias entre 1,00 e 4,99 como menos éticos, e aqueles com médias entre 5,00 e 7,00 como mais éticos.

Após este procedimento, aplicou-se a ANOVA aos dois grupos selecionados, obtendo-se os resultados da Tabela 10, a seguir.

TABELA 10  
ANOVA H<sub>5</sub>

Variáveis	Menos Ético	Mais Ético	F	Sig.
Amoralidade	,4261257	-,1966075	9,551	,000
Influência Interpessoal	-,0114709	-,0024359	,234	,919
Status	-,1384502	,0348939	2,271	,061
Descrença nos Outros	-,1241650	,0723504	2,817	,025
Individualismo	,1283672	-,0598340	,788	,534

Fonte: Dados da Pesquisa

Fez-se notar que há diferença significativa de percepção entre os dois grupos, podendo-se declarar que a Ética e Maquiavelismo estão interrelacionados. As diferenças significativas estão nos construtos Amoralidade (Sig. = 0,000) e Descrença nos Outros (Sig. = 0,025).

Aprofundando a análise por cada um desses construtos, observa-se que, quando relacionado à Amoralidade, as pessoas mais éticas (-0,196) são menos maquiavélicas do que as pessoas menos éticas (0,426); quando relacionado à Descrença nos Outros, os mais éticos (0,072) demonstraram médias maiores do que os menos éticos (-0,124), indicando que os mais éticos têm mais dúvida quando ao comportamento adequado das outras pessoas.

Estes resultados não permitem rejeitar a hipótese H<sub>5</sub>, em que se afirma que Ética e maquiavelismo se interrelacionam.

#### 4.5 Análise de Correlação Canônica

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

No presente estudo, considerou-se o construto Maquiavelismo como conjunto de variáveis dependentes e o construto Ética conjunto de variáveis independentes. Como o

construto Ética possuía apenas duas variáveis, as funções canônicas formadas na análise foram apenas duas. Das duas, apenas uma variável estatística canônica foi significativa (Sig < 0,05), conforme tabela 11 a seguir.

TABELA 11  
Funções Canônicas

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

Fonte: Dados da Pesquisa

A variável estatística canônica 1 será a única a ser analisada considerando-se a sua significância, pois, em consonância com Hair *et al* (2005), o nível de significância mínimo aceitável de uma correlação canônica é de 0,05. Esta função canônica originou relações canônicas (TAB. 12) que serão interpretadas.

TABELA 12  
Coeficientes Canônicos - Função1

Variáveis	Carga Canônica
<b>Variáveis Maquiavelismo</b>	
Amoralidade	0,845
Influência Interpessoal	-0,241
Desejo de Status	-0,097
Drescrença nos Outros	-0,352
Individualismo	0,308
<b>Variáveis Ética</b>	
Dimensão Equidade Moral/Relativística	-0,94
Dimensão Contratualista	-0,34

Fonte: Dados da Pesquisa

Neste trabalho, baseando-se no tamanho amostral (400), foram considerados os coeficientes canônicos (ou cargas canônicas) com valores de 0,30 a cima, considerando-se o critério de Hair *et al* (2005) para determinar a significância das correlações estruturais canônicas, no qual para amostras acima de 350, o valor de 0,30 seria considerado significativo.

Deste modo, a variável Dimensão Equidade Moral/Relativística (-0,94) está diretamente relacionada à variável Descrença nos Outros (-0,352), e inversamente relacionada às variáveis Amoralidade (0,845) e Individualismo (0,308).

Em outras palavras, pode-se afirmar que a existência da Dimensão Equidade Moral/Relativística nas pessoas, pode acarretar a ausência de Amoralidade e Individualismo nas pessoas, ao passo que pode proporcionar uma maior descrença nos outros.

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

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

Pode-se dizer então, que a existência da Dimensão Equidade Moral/Relativística pode propiciar a existência da Dimensão Contratualista.

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

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

## 5 CONCLUSÃO

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

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

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

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

O objetivo geral do trabalho foi alcançado e solidificado pelo teste das hipóteses norteadoras da pesquisa, conforme segue:

- H<sub>1</sub>: Os gestores são mais maquiavélicos do que seus funcionários;
- H<sub>2</sub>: Os homens são mais maquiavélicos do que as mulheres;
- H<sub>3</sub>: Os mais jovens são mais maquiavélicos do que os mais velhos;
- H<sub>4</sub>: Os que não são religiosos são mais maquiavélicos do que os religiosos.
- H<sub>5</sub>: Ética e maquiavelismo estão interrelacionados.

Das cinco hipóteses do estudo, duas não foram rejeitadas (H<sub>2</sub> e H<sub>5</sub>) e três foram rejeitadas (H<sub>1</sub>, H<sub>3</sub> e H<sub>4</sub>). Constatou-se que o gênero e o nível de Ética estão interrelacionados com o Maquiavelismo, porém tal relação não foi encontrada quando se verificaram os aspectos de religiosidade, idade e cargo (para gerentes e vendedores).

Dos cinco objetivos específicos do trabalho, todos foram alcançados, conforme a seguir:

O primeiro objetivo específico foi alcançado com a Análise Fatorial do Maquiavelismo, na qual se verificou a formação deste construto no ambiente pesquisado. Teve-se a formação de 5 fatores, ao invés de 4 do modelo original (DAHLING; WHITAKER; LEVY, 2009). Os fatores formados foram Amoralidade, Influência Interpessoal, Status, Descrença do Outros e Individualismo.

O segundo e terceiro objetivos específicos foram impetrados quando se verificou que os gestores possuem um nível de maquiavelismo de 2,70, e os vendedores, por sua vez, possuem um nível de maquiavelismo de 2,69, ambos considerados baixo.

O penúltimo objetivo, também foi alcançado quando se realizou a Análise Fatorial da Ética, em que se constatou a formação de 2 fatores (Dimensão Equidade Moral/Relativística e Dimensão Contratualista), diferente dos três fatores encontrados pelas pesquisas anteriores (REIDENBACH; ROBIN, 1990; SANTOS; DANTAS; CRUZ, 2006).

O quinto e último objetivo específico foi obtido quando se verificou que os profissionais do setor estudado possuíam um nível de ética de 5,28, podendo serem considerados, de um modo geral, pessoas éticas.

Os resultados alcançados neste trabalho demonstram a aplicabilidade das escalas utilizadas, assim como ratifica, em partes, a composição de cada construto. Como falado anteriormente, as análises estatísticas evidenciaram a formação de cinco fatores formadores do Maquiavelismo (Amoralidade, Influência Interpessoal, *Status*, Descrença no outros e Individualismo) e dois fatores compositores do construto Ética (Dimensão Equidade Moral/Dimensão Relativística e Dimensão Contratualista).

O nível de Ética dos componentes do setor em estudo ficou dentro do que pode ser considerado Ético, assim como o nível de Maquiavelismo manteve-se abaixo da mediana, o que pode servir como alerta para possíveis respostas socialmente aceitáveis, dado os temas em análise.

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



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

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

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

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. C. FERREIRA, K. V. D. Efeitos de regras com diferentes extensões sobre o comportamento humano. **Psicol. Reflex. Crit.** [online]. 2001, vol.14, n.1, pp. 143-155. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/prc/v14n1/5214.pdf>. Acesso em 30 nov 2010.

ALMEIDA, F. J. R. A. Ética e Desempenho Social das Organizações: um Modelo Teórico de Análise dos Fatores Culturais e Contextuais. **RAC**, v. 11, n. 3, Jul./Set. 2007. p. 105-125. Disponível em [http://www.anpad.org.br/periodicos/arg\\_pdf/a\\_80.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arg_pdf/a_80.pdf). Acesso em 30 nov 2010.

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

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 5. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2004.

BARROS, Douglas Ferreira. Homem Múltiplo. *In: **Discutindo Filosofia especial: Maquiavel***. Ano 1, No.4, 2008.

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

CANDEIAS, Nelly Martins Ferreira. **Conceitos de educação e de promoção em saúde: mudanças individuais e mudanças organizacionais**, *In Rev. Saúde Pública* vol. 31 no. 2 São Paulo, Abril, 1997.

CHANLAT, Jean F. **Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações**, *In O Indivíduo na Organização*, Volume I. Editora Atlas, 1996.

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

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

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

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

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

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

GLOCK, R.S. GOLDIM J.R. Ética profissional é compromisso social. **Mundo Jovem**. 2003; v. 335 p. 2-3. . Disponível em <http://www.ufrgs.br/bioetica/eticprof.htm>. Acesso 30 nov 2010.

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

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

GROHMANN, M.Z.; BATTISTELLA, L.S.; COSTA, V.M.F. **Machiavelismo Revisitado: estudo em uma organização hospitalar**. In: VI Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD. Anais... Florianópolis, 2010.

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

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

IPCE. **Boletim do Comércio Varejista do Ceará**. Disponível em [http://www.ipece.ce.gov.br/categoria3/servicos/varejista/BCV1\\_Tri2011.pdf](http://www.ipece.ce.gov.br/categoria3/servicos/varejista/BCV1_Tri2011.pdf). Acesso em: 08 de Outubro de 2011.

ITELVINO, L. S. Reflexões sobre a ética e a sua presença nos cursos de Administração de empresas. **Cadernos de Pós-Graduação – Educação**. São Paulo, v. 5, n.1, p. 173-184, 2006.

LEWIS, A.; WÄRNERDY, K-E. The longstanding interest in business ethics: an introduction. In: LEWIS, A.; WÄRNERDY, K-E. **Ethics and economic affairs**. London: Routledge, 1994.

LISBOA, L. P. **Ética geral e profissional em contabilidade**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

MARTINS, José Antônio. Além do Maquiavelismo. In: **Discutindo Filosofia especial: Maquiavel**. Ano 1, No.4, 2008.

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

MOTTA, N. S. **Ética na vida profissional**. (1984), Editora âmbito Cultural.

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

PINTO, F. R. **A Participação de Organizações no Planejamento de Cidades, como Estratégias de Responsabilidade Social Corporativa**. 2004. 312 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2004.

PLAISANCE, Eric. Ética e inclusão. Traduzido por Fernanda Murad Machado. **Cad. Pesqui.** [online]. 2010, vol.40, n.139, pp. 13-43. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/cp/v40n139/v40n139a02.pdf>. Acesso em 30 nov 2010.

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

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

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

SANCHES, M. A. SCARPI, M. J. Ética organizacional: um estudo em clínicas oftalmológicas. **Arq. Bras. Oftalmol.** [online]. 2005, vol.68, n.6, pp. 807-813. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo>. Acesso 30 nov 2010.

SANTOS, P. C. F.; DANTAS, A. B.; CRUZ, N. J. T. **Julgamento de comportamentos éticos por empreendedores/gerentes e consumidores.** In: XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2006, Fortaleza. Anais do XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2006.

SEBRAE. **Agencia SEBRAE de notícias.** Disponível em <http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?noticia=7497800&canal=207>. Acesso em: 12 de Outubro de 2009.

SOUZA, F. C. STUMPF, Katiusa. Presença do tema ética profissional nos periódicos brasileiros de Ciência da Informação e Biblioteconomia. **Perspect. ciênc. inf.** [online]. 2009, vol.14, n.3, pp. 94-115.

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

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

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

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

ZAJDSZNAJDER, Luciano. **Ser ético no Brasil.** 3 Ed. Rio de Janeiro: Gryphus, 1999.

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

## APÊNDICE

### Questionário

Este questionário faz parte de um trabalho acadêmico e todas as informações aqui prestadas são anônimas, servindo apenas para validar os procedimentos científicos da pesquisa.

Gênero: ( ) M ( ) F

Idade: \_\_\_\_\_

Religiosidade: ( ) Religioso participante ( ) Religioso não praticante ( ) Não possui Religião

Cargo: \_\_\_\_\_

Estado Civil: ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Viúvo ( ) Separado

Tempo de empresa: \_\_\_\_\_



1. Assinale com X seu grau de discordância ou concordância em relação às afirmativas abaixo, de acordo com a escala a seguir:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Pouco	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Pouco	Concordo Totalmente

1	Se a situação pedir, eu não me importo em desempenhar um papel para conseguir que as pessoas façam o que eu quero	1	2	3	4	5
2	A maioria das pessoas acredita mais no bem comum do que no sucesso pessoal	1	2	3	4	5
3	Se eu mostrar qualquer fraqueza no trabalho, os outros tirarão vantagens disso	1	2	3	4	5
4	Não há desculpas por enganar outra pessoa	1	2	3	4	5
5	Falar para as pessoas o que elas gostam de ouvir é uma boa maneira de controlá-las	1	2	3	4	5
6	Status é um bom sinal de sucesso na vida	1	2	3	4	5
7	Membros de equipe puxam o tapete uns dos outros para conseguir destaque	1	2	3	4	5
8	Eu concordo com os que dizem "trapaceiros nunca vencem"	1	2	3	4	5
9	Eu gosto de ter controle sobre outras pessoas	1	2	3	4	5
10	Acumular bens é um importante objetivo para mim	1	2	3	4	5
11	Eu prefiro trabalhar sozinho do que precisar do desempenho dos outros	1	2	3	4	5
12	Eu sei ser charmoso, quando preciso ser.	1	2	3	4	5
13	Sucesso geralmente depende de agradar outras pessoas	1	2	3	4	5
14	Uma grande conquista pessoal justifica qualquer coisa que eu tenha que fazer para obtê-la	1	2	3	4	5
15	Quando eu tenho uma idéia promissora, eu mantenho ela comigo para evitar que outros a roubem	1	2	3	4	5
16	É fácil tirar vantagem de pessoas que sempre agem pelas regras.	1	2	3	4	5
17	Eu gosto de dar ordens em situações interpessoais	1	2	3	4	5
18	A maioria das pessoas que vivem dentro da moral tem consciência limpa	1	2	3	4	5
19	Eu considero que a maioria das pessoas é confiável	1	2	3	4	5
20	Eu realmente só presto atenção no que as pessoas dizem para descobrir se elas sabem algo que pode me atingir	1	2	3	4	5
21	Outras pessoas tem grande influencias sobre o que acontece comigo	1	2	3	4	5
22	Eu acredito que a maioria das pessoas está fora de seu próprio sucesso	1	2	3	4	5
23	Eu gosto de dividir meus planos e idéias com outras pessoas	1	2	3	4	5
24	Eu estou disposto a ser não ético se isso me ajudar a ter sucesso	1	2	3	4	5
25	Eu gosto de ter habilidade para controlar a situação	1	2	3	4	5

26	O desenvolvimento das pessoas é um objetivo importante para mim	1	2	3	4	5
27	As pessoas só são motivadas por objetivos pessoais	1	2	3	4	5
28	Eu não violaria meus padrões morais para progredir profissionalmente	1	2	3	4	5
29	Eu acho que medo e ameaças são coisas necessárias para motivar as pessoas a fazerem o que eu quero	1	2	3	4	5
30	Ser uma boa pessoa é mais importante para mim do que ter dinheiro	1	2	3	4	5
31	Eu consigo administrar a forma como os outros me vêem	1	2	3	4	5
32	Sempre deixo as pessoas saberem minhas verdadeiras intenções antes de agir	1	2	3	4	5
33	Eu determino o que acontece na minha vida	1	2	3	4	5
34	Eu quero ser rico e poderoso algum dia	1	2	3	4	5
35	As pessoas estão sempre procurando formas de tirar vantagens das situações.	1	2	3	4	5
36	Eu acredito que mentir é necessário para ter vantagem competitiva	1	2	3	4	5
37	Eu controlo o curso dos eventos em minha vida	1	2	3	4	5
38	Eu não me comprometo com o grupo pois não confio nos outros	1	2	3	4	5
39	A única boa razão para falar com os outros é conseguir informações que eu possa usar para me beneficiar	1	2	3	4	5
40	As ações de outras pessoas constantemente influenciam minhas chances de sucesso	1	2	3	4	5
41	Eu não estou emocionalmente conectado com as pessoas com quem tenho que trabalhar	1	2	3	4	5
42	Eu sei como me apresentar para ser visto como eu quero ser visto	1	2	3	4	5
43	Sou talentoso em flertar com pessoas poderosas	1	2	3	4	5
44	Eu estou disposto a sabotar os esforços dos outros se isso estiver prejudicando meus objetivos	1	2	3	4	5
45	Eu poderia trapacear se houvesse pouca chance de ser pego	1	2	3	4	5

2. A seguir serão colocados 4 situações diferentes, as quais você deverá indicar o seu grau concordância com cada situação

**SITUAÇÃO 1:** No contrato de prestação de serviços firmado pela empresa Segurança Ilimitada e o Colégio Século XX, consta uma cláusula em que é exigida a troca dos vigilantes de seis em seis horas. Porém, devido ao quadro reduzido de funcionários na empresa Segurança Ilimitada esta cláusula não está sendo cumprida e os vigilantes estão trabalhando com revezamento a cada 12 horas. O diretor do Colégio Século XX tomou conhecimento da violação da cláusula contratual e está disposto a encerrar o contrato com a empresa Segurança Ilimitada, mesmo sabendo que está é considerada a mais eficiente da cidade nos serviços que presta.

*Qual a sua opinião sobre o comportamento da empresa Segurança Ilimitada?*

**Dimensão de Equidade Moral**

Honesto	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Desonesto
Justo	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Injusto
Moralmente Correto	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Moralmente Incorreto
Aceitável pela minha família	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Não aceitável pela minha família

**Dimensão Relativística**

Culturalmente aceitável	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Culturalmente não aceitável
Tradicionalmente Aceitável	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Tradicionalmente não aceitável

**Dimensão Contratualista**

Viola um acordo não escrito	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Não viola acordo não escrito
Viola uma promessa tácita	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Não viola uma promessa tácita

**SITUAÇÃO 2:** Um grupo de amigos reuniu-se em um bar para comemorar o aniversário de um deles. Como o grupo, em sua maioria, era composto por mulheres, a bebida pedida foi a caipirosca. Após algumas doses, uma das pessoas percebeu que a caipirosca tinha sabor de caipirinha e pediu a opinião dos demais. Todos concordaram que o sabor era de caipirinha, bebida vendida a um preço menor. Um deles chamou o garçom e pediu uma caipirinha. Este alegou que o estabelecimento não vendia tal bebida, mas como eles eram clientes especiais iria abrir uma exceção. Quando a bebida foi servida observou-se que o sabor era praticamente o mesmo. O gerente foi chamado para explicações. Este por sua vez garantiu que naquele estabelecimento não era servida caipirinha, a não ser em ocasiões especiais e por solicitação dos clientes.

*Qual a sua opinião sobre o comportamento do garçom e do gerente do bar?*

**Dimensão de Equidade Moral**

Honesto	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Desonesto
Justo	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Injusto
Moralmente Correto	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Moralmente Incorreto
Aceitável pela minha família	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Não aceitável pela minha família

**Dimensão Relativística**

Culturalmente aceitável	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Culturalmente não aceitável
Tradicionalmente Aceitável	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Tradicionalmente não aceitável

**Dimensão Contratualista**

Viola um acordo não escrito	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Não viola acordo não escrito
Viola uma promessa tácita	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Não viola uma promessa tácita

**SITUAÇÃO 3:** Em um determinado supermercado, um cliente fazendo compras, pega uma garrafinha de suco e procura um esclarecimento junto a um funcionário. Dizendo-se adepto de produtos naturais indaga se aquele que tem em mãos contém conservantes químicos. O funcionário responde que o produto é cem por cento natural. O gerente que estava em um local próximo, e ouvia a conversa, não corrigiu a informação, mesmo sabendo que estava errada.

*Qual a sua opinião sobre o comportamento do gerente?*

**Dimensão de Equidade Moral**

Honesto	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Desonesto
Justo	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Injusto
Moralmente Correto	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Moralmente Incorreto
Aceitável pela minha família	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Não aceitável pela minha família

**Dimensão Relativística**

Culturalmente aceitável	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Culturalmente não aceitável
Tradicionalmente Aceitável	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Tradicionalmente não aceitável

**Dimensão Contratualista**

Viola um acordo não escrito	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Não viola acordo não escrito
Viola uma promessa tácita	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Não viola uma promessa tácita



**SITUAÇÃO 4:** Uma fábrica de bebidas produz a cachaça “Engenho Forte”, muito apreciada e de coloração escura, graças a madeira dos tonéis onde é envelhecida. A empresa Engenho Irmãos Dutra, fabricante da bebida, necessita de dois anos para atingir o ponto de comercialização (sabor e coloração) do produto. A cachaça atinge o seu sabor após um ano de envelhecimento, mas necessita de dois anos para obter a coloração adequada. Em função disso o proprietário orienta os empregados a adicionarem um corante que permita o produto atingir a coloração ideal em menos tempo, antecipando assim a sua venda.

*Qual a sua opinião sobre o comportamento do proprietário da empresa Engenho Irmãos Dutra?*

**Dimensão de Equidade Moral**

Honesto	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Desonesto
Justo	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Injusto
Moralmente Correto	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Moralmente Incorreto
Aceitável pela minha família	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Não aceitável pela minha família

**Dimensão Relativística**

Culturalmente aceitável	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Culturalmente não aceitável
Tradicionalmente Aceitável	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Tradicionalmente não aceitável

**Dimensão Contratualista**

Viola um acordo não escrito	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Não viola acordo não escrito
Viola uma promessa tácita	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7	Não viola uma promessa tácita

3. Para finalizar, favor responder as questões abaixo:

---

Se fosse o Sr(a)., o proprietário(a) da empresa Segurança Ilimitada, agiria assim?

Altamente Provável 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 Altamente Improvável

---

Se o Sr(a). fosse o(a) gerente do bar por acaso agiria como o da história?

Altamente Provável 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 Altamente Improvável

---

O Sr(a). agiria como o gerente do supermercado, se estivesse no lugar dele?

Altamente Provável 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 Altamente Improvável

---

Se o Sr(a). fosse o(a) proprietário(a) da empresa Engenho Irmãos Dutra, por acaso agiria como o empresário da história?

Altamente Provável 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 Altamente Improvável

Obrigada!