

O Poder nas Organizações: um Estudo da Mensuração do Maquiavelismo numa Empresa na Percepção dos Empregados

Esequias Ferreira de Souza
admesequias@gmail.com
FNH

Fernando Coutinho Garcia
fernando.coutinho@unihorizontes.br
FNH

Resumo: Por meio desta pesquisa descritiva de fundamentação qualitativa, em um estudo bibliográfico e de campo sobre o maquiavelismo, conceitua-o e apresenta a nova escala de mensuração MPS (Machiavellianism Personality Scale). Esta escala proporcionou a mensuração do maquiavelismo em uma determinada empresa. Na organização foi possível constatar e mensurar o nível de maquiavelismo encontrado, num determinado momento, de acordo com a percepção dos empregados. A pesquisa foi realizada com trabalhadores que ocupam cargos de supervisão, chefia, gerência, assessoramento e direção; e que lutam para conquistar e manterem-se no poder. Para analisar os dados encontrados, a partir das respostas nos questionários, foi necessário construir quatro construtos: Descrença nos Outros, Manipulação Amoral, Desejo de Status, Desejo de Controle. A partir deles tornou-se possível encontrar diversos resultados, evidenciando ao final que o maquiavelismo é presente e em alto nível, na empresa pesquisada.

Palavras Chave: Poder - Maquiavelismo - Manipulação - -

1. INTRODUÇÃO

Este estudo tem a intenção de apresentar conceitos do maquiavelismo e a escala de mensuração MPS (Machiavellianism Personality Scale), a qual proporcionou estudo de caso em uma determinada empresa. Nesta organização foi possível mensurar o nível de maquiavelismo encontrado, num determinado momento, na empresa pesquisada, segundo a percepção dos empregados. A pesquisa foi realizada com empregados que ocupam cargos de supervisão, chefia, gerência, assessoramento e direção, que lutam para conquistar e manterem-se no poder.

Diante das muitas circunstâncias que afetam a produtividade administrativa das empresas, a menos compreendida é a luta pelo poder. O poder, em regra, é amado, odiado, bajulado e desejado. Na luta pelo poder encontramos a contenda estratégica, a manipulação das forças produtivas em favor de determinados interesses e de determinados atores. O maquiavelismo é presente na busca pelo poder, a proposta desta pesquisa é dimensionar o nível de maquiavelismo utilizado nesta guerra política para conquistar e manter o poder.

Para Thiry-Cherques (2004), o embate político é parte da vida de todas as formas de organizações. Não sendo possível nem desejável evitá-lo. Para o autor é essencial ter-se em conta seus movimentos e suas repercussões sobre o processo produtivo. Em quase todas as empresas, instituições públicas, de economia mista, organizações com e sem fins lucrativos a luta pelo poder é constante. Nelas projeta-se o poder como um dos aspectos de grande importância, conduzindo a ação das pessoas e a dinâmica das organizações.

Essas premissas evidenciam o ambiente das organizações como um fervilhar de inter-relacionamentos, de movimentos dinâmicos em que indivíduos e grupos buscam, incessantemente, realizar seus interesses e, concomitante, o interesse das organizações nas quais trabalham. Estas possibilidades muitas vezes se tornam difíceis e árduas, exigindo muita competência e determinação das pessoas, visto que, neste campo estarão sempre sendo atores ativos ou passivos das veleidades, vendas de esperanças falsas e verdadeiras, vitórias, derrotas, assédios, estresses, desânimos, esgotamentos e depressões, ou seja, toda espécie de manipulação.

De acordo com Chalita (2005), a origem do poder está na pessoa, no poder individual, demonstrando a relevância do papel da figura humana como autora principal do uso de suas habilidades no relacionamento com os outros, buscando a obtenção dos resultados almejados.

Afirma Thiry-Cherques (2004) que das diversas razões que animam a luta pelo poder nas organizações, provavelmente a menos compreendida seja a da busca de segurança. De acordo com esse autor, uma das formas mais comuns de conquistar, sobreviver no trabalho e manter a segurança conquistada é a ascensão hierárquica. Este caminho geralmente é adotado pelos sagazes e menos capacitados, por aqueles que sobrevivem em qualquer lugar e pelos que não sobreviveriam em outras organizações. Por aqueles que possuem a capacidade de ingressar e de se manter no mundo do trabalho pela via das artimanhas, das aparências, das espertezas. Por indivíduos especialistas em tarefas inúteis, peritos no trabalho que é, ou se tornou desnecessário.

Em regra, segundo Thiry-Cherques (2004), são pessoas que produzem pouco ou quase nada, vivem do esforço alheio. O trabalho destes consiste principalmente em se manter empregado. Neste caso, o poder se apresenta como a capacidade de alcançar os próprios fins, independentemente da vontade dos outros. Segundo essa premissa, quem detém poder controla e sabe utilizar um volume maior de conhecimentos, domina recursos essenciais como a informação e detém meios de prejudicar ou ajudar os outros, de acordo com suas vontades de manipulação.



Na concepção de Maquiavel (1513), o importante são as maneiras de conquistar o poder e as qualidades, das mais diversas e imprescindíveis, para manutenção do poder. Manutenção que para existir, da parte de quem almeja, é necessário ser um profundo conhecedor da realidade e da natureza humana. Assim, de acordo com Chalita (2005), percebe-se que o poder caminha lado a lado com as maiores aspirações do homem. A sua vida social se traduz em uma permanente luta pelo poder, da qual tomam parte os grupos sociais, na defesa de seus interesses e de cada indivíduo isoladamente.

Considerando a importância do reconhecimento e da existência do poder nas organizações, esta pesquisa busca dimensionar o envolvimento e o nível do maquiavelismo em uma determinada empresa na luta pelo poder.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Na compreensão de Shour (1998) poder é a capacidade de decidir e de obter a docilidade de outrem, de ditar ordens e de vê-las cumpridas. Mas é também a faculdade de resistir e sabotar. Retrata o confronto entre forças sociais, cada qual brandindo o seu cacife e exibindo seus músculos. Inclui a dialética da obediência e da resistência, os pólos do domínio e da contestação, a potência para sujeitar e o potencial para rebelar-se.

Segundo Mansur (2010), de maneira geral, são poucas as decisões e atividades de gestão que não sofrem influências da política. Acrescentam Ferris et al (1996), que a política não está presente apenas em decisões nas dimensões citadas, mas também nas decisões mais operacionais, como acontece em promoções, transferências, contratações, definição de normas e regulamentos, processos de seleção e avaliação de desempenho.

Para compreender melhor a dinâmica do poder, o referencial teórico desta pesquisa será dividido em duas partes, na primeira apresentam-se as explicações sobre “maquiavelismo” e suas relações com os estudos organizacionais e na segunda apresentar-se-á a escala Machiavellian Personality Scale - MPS, utilizada para mensuração do construto.

2.1. CONCEITO DE MAQUIAVELISMO

Niccolò di Bernardo dei Machiavelli, autor que empresta o nome ao adjetivo maquiavélico é originário de uma família antiga e decadente, teve educação formal e contato com os clássicos ainda na adolescência. Começou uma carreira no governo da República de Florença com a queda de Girolamo Savonarolla. Exerceu cargos governamentais e desenvolveu missões diplomáticas na França, na Santa Sé e na Alemanha. Sua atividade política e diplomática foi, certamente, a base de seu pensamento e dentre as suas diversas obras a que mais se destaca é O Príncipe, de 1513 (CHALITA, 2005).

O pensamento de Nicolau Maquiavel, como popularmente é conhecido no Brasil, tem uma importância ímpar nos estudos políticos pelo fato dele estabelecer uma nítida separação entre a política e a ética, bem como por deixar de lado a antiga concepção de política herdada da Grécia antiga, que visava compreender a política como ela deve ser. Nicolau Maquiavel preferia estudar os fatos como eles realmente eram na realidade.

Nesse sentido, segundo Branch e Biondi (2009), sua obra teórica constitui uma reviravolta da perspectiva clássica da filosofia política grega, pois esta parte das condições nas quais se vive e não das condições segundo as quais se deve viver. A teoria de Maquiavel desmascarou as pretensões morais e religiosas em matéria de política. Ele, ao contrário do que equivocadamente se difunde, não pretendia criar um manual da tirania perfeita. Maquiavel procurava promover uma ordem política inteiramente nova, em que os mais hábeis utilizassem a religião para governar, isto é, para arrancar o homem à sua maldade natural e torná-lo bom. Assim, pode-se compreender este autor como um intelectual renascentista, cujo conhecimento



pretendia abarcar os mais diversos aspectos da realidade, inclusive a arte teatral ou literária. O termo maquiavelismo que “em linguagem comum é visto como pejorativo e pressupõe um indivíduo destituído de moral e manipulador” (Lustosa, Roazzi e Camino, p.49, 2004) tendo suas origens nas idéias de Maquiavel retratadas, principalmente na obra O Príncipe (1513). De acordo com Dahling, Whitaker e Levy, (2009) o maquiavelismo é a propensão do indivíduo a desconfiar dos outros, envolver-se na manipulação amoral, buscar o controle sobre os outros e obter o *status* para si.

Com o objetivo de investigar a personalidade maquiavélica, Christie e Geis (1970 p.106) criaram instrumentos quantitativos para mensurá-la, definindo-a como “um processo no qual o manipulador obtém mais recompensa do que conseguiria sem manipulação, enquanto alguém consegue menos, pelo menos no contexto imediato”. Segundo Christie e Geis (1970), nas definições de maquiavelismo não é encontrado o termo ético ou antiético, pois grande parte dos autores prefere relacioná-lo com moral ou amoral. Porém, estudos já evidenciaram que há uma forte relação entre os dois construtos.

No princípio o maquiavelismo era estudado somente sob o foco individual, pois era considerado um traço de personalidade. De acordo com Christie e Geis (1970) os indivíduos maquiavélicos possuem um baixo nível de afeto nos relacionamentos interpessoais, manifestam baixos níveis de comprometimento ideológico e não apresentam preocupações com a moral convencional.

Posteriormente o maquiavelismo, começou também a ser visto como uma estratégia de conduta social, envolvendo manipulação de outras pessoas para a obtenção de ganhos. A partir de então, o construto começou a ser analisado dentro dos ambientes organizacionais. Neste prisma pode-se visualizar que os maquiavélicos possuem vantagens competitivas em situações comuns no mundo dos negócios, como: negociações que envolvam interações face a face, necessidade de improvisação e quando aspectos afetivos podem prejudicar o resultado.

De acordo com Dahling, Whitaker e Levy (2009) o maquiavelismo pode, e deve, ser utilizado nos estudos organizacionais como uma forma de obter melhor compreensão de aspectos ligados a:

- Confiança organizacional: apesar de vários estudos indicarem que altos níveis de maquiavelismo geram menos confiança, não existem estudos que respondam de que forma o maquiavelismo interfere nos comportamentos de confiança no ambiente organizacional;

- Gestão da ética: em um momento de tantos escândalos no mundo dos negócios e de uma acirrada competição, há uma lacuna de estudos que tentem compreender até que ponto comportamentos maquiavélicos devem ser aceitos no ambiente organizacional ou, até que ponto vale a pena sacrificar questões morais em prol de questões econômicas;

- Políticas organizacionais: organizações são entidades políticas, desta forma, comportamentos políticos é a chave para obter contribuições individuais e, conseqüentemente, o sucesso organizacional (Ferri, Treadway & Kolodinsky, 2005). Pessoas com alto nível de maquiavelismo são mais propensas a atitudes políticas, assim, compreender como se encontram configuradas as variáveis do maquiavelismo e suas possíveis correlações nos ambientes organizacionais é um desafio.

2.2. ESCALA DE PERSONALIDADE MAQUIAVÉLICA – MPS

Com o intuito de investigar e avaliar quantitativamente o maquiavelismo, o comportamento e a forma de pensar de indivíduos, muito ou pouco maquiavélicos, Christie e Geis (1970) desenvolveram a escala de mensuração do maquiavelismo conhecida como Mach IV. É uma escala tão amplamente utilizada que é apontada como uma das medidas de uso mais



freqüente nos estudos sobre comportamento organizacional. A escala é dividida em 20 afirmações que devem ser respondidas por meio de uma escala do tipo *Likert* e tais itens agrupam-se em três segmentos: táticas interpessoais, visão cínica da natureza humana e moralidade abstrata.

Profundas críticas foram feitas, ao longo do tempo a esta escala, principalmente pelo fato de pretender mensurar uma pesquisa tão complexa utilizando apenas 20 variáveis. Pode-se concluir que a escala Mach IV apresenta muitos problemas quanto à validade estatística. Na tentativa de sanar as lacunas da escala Mach IV; Dahling, Whitaker e Levy (2009) desenvolveram uma nova escala de mensuração para o Maquiavelismo: a Machiavellian Personality Scale - MPS. De acordo com estes autores, devido ao fato do maquiavelismo ser um complexo conjunto de características, torna-se necessário a inclusão na escala, de dimensões do comportamento observável e também de crenças e motivações internas. Assim, nessa pesquisa, trabalha-se com quatro construtos: manipulação amoral, descrença nos outros, desejo de *status* e desejo de controle.

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

- Manipulação amoral: pessoas maquiavélicas são capazes de manipular os outros, sobretudo, de duas maneiras: por meio do monitoramento e da administração de impressões; e demonstrando mais flexibilidade quando toma decisões. Os autores acreditam que essas duas formas estão tão interligadas que as uniram em um mesmo construto: “moralidade abstrata é um pré-requisito para a propensão de se comprometer com comportamentos manipulativos” e completam definindo manipulação amoral como “propensão para romper padrões de moralidade e valorizar comportamentos que beneficiam o *self* à custa dos outros” (Dahling, Whitaker e Levy 2009, p.227-228).

- Desejo de *status*: maquiavélicos são motivados por objetivos externos e, principalmente, mensuram o sucesso através do alcance destes objetivos externos e materiais. Dessa forma, os autores definem desejo de *status* como “um desejo de acumular indicadores externos de sucesso” (Dahling, Whitaker e Levy 2009, p.228).

- Desejo de controle: pessoas maquiavélicas consideram as outras como ameaças e possuem o desejo de dominá-los, bem como aos acontecimentos. Dessa forma, “desejo de controle é uma necessidade para exercitar domínio sobre as situações interpessoais, minimizando a extensão do poder dos outros” (Dahling, Whitaker e Levy 2009, p.228).

3. METODOLOGIA

Quanto aos fins a pesquisa é descritiva e quanto aos meios é bibliográfica e de campo. A unidade de análise do estudo são empregados de uma determinada empresa que solicitou a não identificação. O grupo de observação foram empregados com cargo de supervisão, chefia, gerenciamento, assessoramento e direção, ou seja, os que estão no poder e aqueles que almejam alcançá-lo.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários compostos de questões fechadas, utilizando-se uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, no qual as respostas variavam de 1 a 5 pontos, conforme o entendimento do pesquisado. O instrumento que foi empregado para a análise de dados foi a escala de personalidade maquiavélica e os dados demográficos foram: sexo, idade, escolaridade, cargo e tempo de atuação na instituição.



Foram respondidos 35 questionários válidos, sendo 17 respondidos por mulheres e 18 por homens. Cada questionário possuía 35 questões, relacionadas ao maquiavelismo, divididas em construtos da seguinte forma: 37% das questões buscavam medir a descrença nos outros, 34% a manipulação amoral, 17% o desejo de status e 12% o desejo de controle.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As repostas dos questionários, mais os dados demográficos foram analisados com auxílio de planilha eletrônica e expostos em gráficos diversos.

De acordo com a análise percentual das respostas, 44% dos entrevistados concordam, de alguma forma, com práticas maquiavélicas, sendo que 15% destes afirmam concordar completamente.

Tendo como princípio para esta análise os 4 construtos apresentados, temos que o primeiro deles, Descrença nos Outros foi medido por 37% das perguntas do questionário e as respostas revelaram a seguinte configuração:

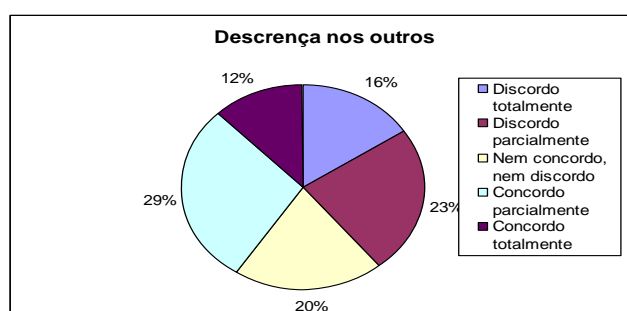


Gráfico 1: Descrença nos outros/Geral

Fonte: Dados da pesquisa

Masculino:

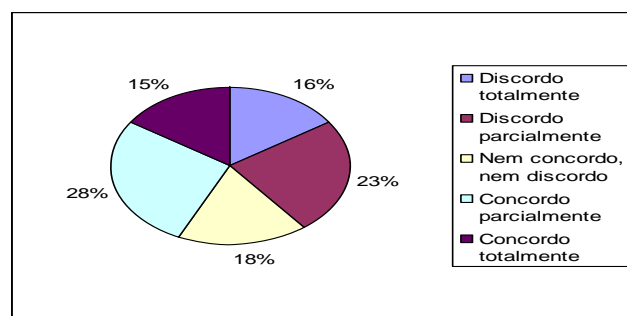


Gráfico 2: Descrença nos outros/Masculino

Fonte: Dados da pesquisa

Feminino:

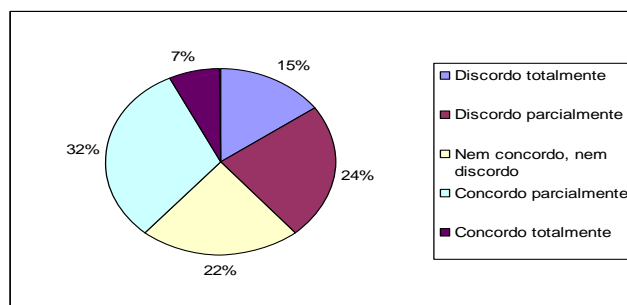


Gráfico 3: Descrença nos outros/Feminino



Fonte: Dados da pesquisa

O primeiro gráfico apresentado demonstra que cerca de 49% dos participantes não apresentam altos níveis de confiança nos outros, concordando de alguma forma com práticas (e/ou pensamentos) que revelam descrença nos outros. Com relação ao público masculino respondente, 43% concordam com os questionamentos relativos a descrença no outro. Já com relação às mulheres, 39% afirmaram concordar, de alguma forma, com o posicionamento de descrença nos outros.

O construto Manipulação Amoral, presente em 34% do questionário, apresentou a seguinte configuração de resposta:

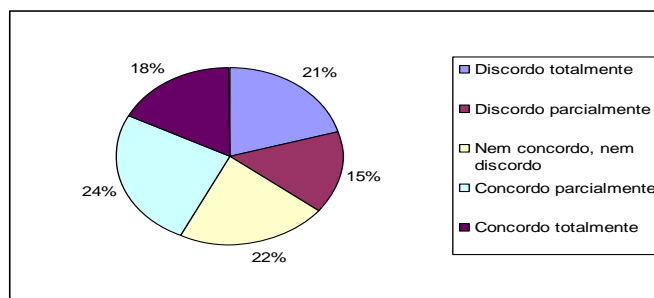


Gráfico 4: Manipulação Amoral/Geral

Fonte: Dados da pesquisa

Masculino:

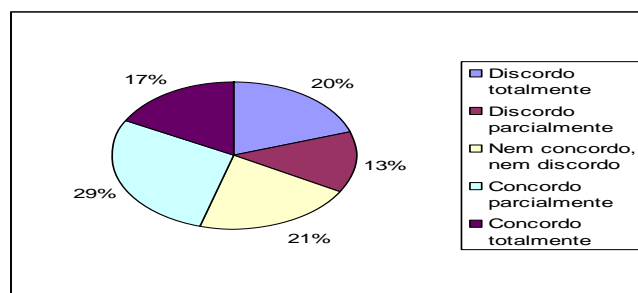


Gráfico 5: Manipulação Amoral/Masculino

Fonte: Dados da pesquisa



Feminino:

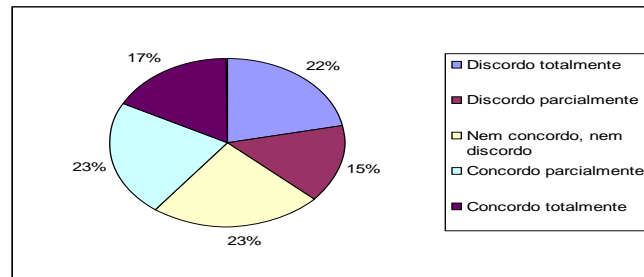


Gráfico 6: Manipulação Amoral/Feminino

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os gráficos apresentados, 44% dos pesquisados concordam de alguma maneira com atitudes, posturas e/ou eficácia da manipulação amoral e somente 21% discordam totalmente dessas ações. No público masculino, o percentual de respondentes concordantes é 46%, já no feminino é 40%.

Com relação ao Desejo de *Status* (17% do questionário), temos:

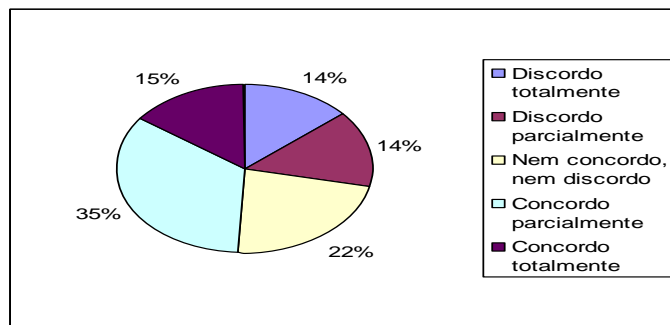


Gráfico 7: Desejo de *Status*/Geral

Fonte: Dados da pesquisa

Masculino:

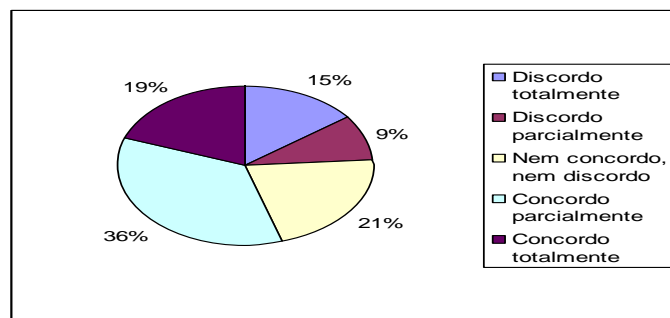


Gráfico 8: Desejo de *Status*/Masculino

Fonte: Dados da pesquisa

Feminino:

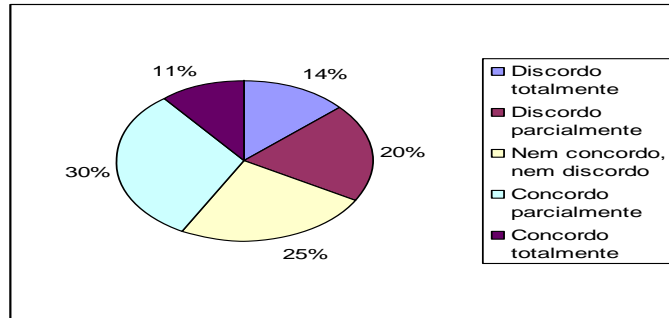


Gráfico 9: Desejo de *Status*/Feminino

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo as informações obtidas, 57% dos pesquisados afirmam concordar com um posicionamento de desejo de *status*. Este mesmo percentual se repete se considerarmos apenas o público masculino, já no feminino é de 55%.

Considerando-se o construto Desejo de Controle (12% do questionário), obtemos a seguinte configuração gráfica:

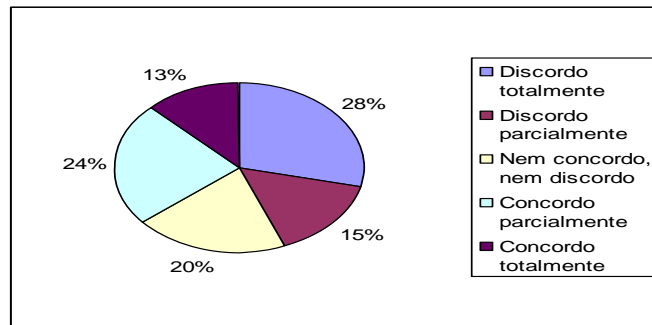


Gráfico 10: Desejo de Controle

Fonte: Dados da pesquisa

Masculino:

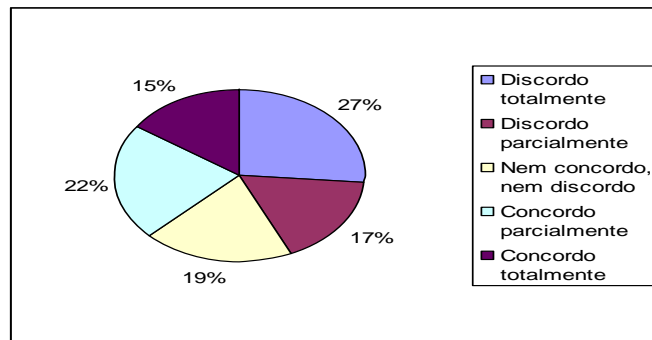


Gráfico 11: Desejo de Controle/Masculino

Fonte: Dados da pesquisa

Feminino:

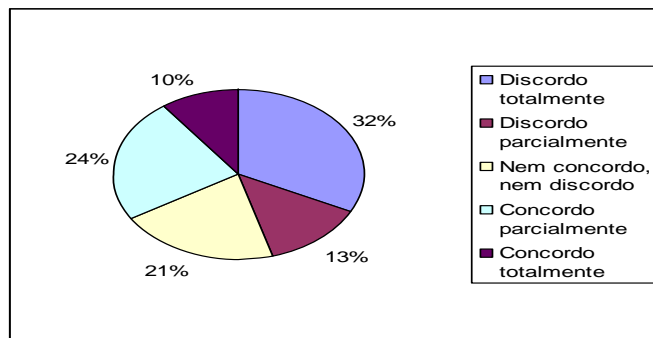


Gráfico 12: Desejo de Controle/Feminino

Fonte: Dados da pesquisa

Desta forma, temos que 37% dos pesquisados concordaram com afirmações relacionadas a desejo de controle, percentual que se repete se considerarmos apenas o público masculino e cai para 34% com relação apenas ao público feminino.

De maneira geral, observa-se que os percentuais entre homens e mulheres não apresentam grandes variações, o que provavelmente significa que a postura maquiavélica não tem relação com o sexo do indivíduo.

Com relação ao grau de maquiavelismo geral da instituição, temos a seguinte configuração:

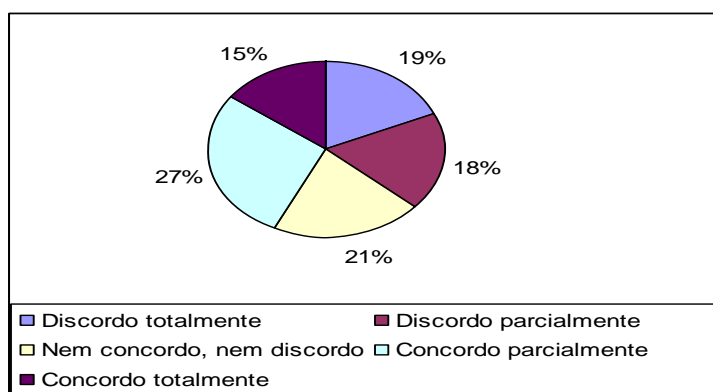


Gráfico 13: Grau de Maquiavelismo Geral

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando-se indivíduos que afirmaram concordar (total ou parcialmente) com as afirmativas, temos que o grau de maquiavelismo nesta organização seria de 42%, sendo que 21% das respostas não revelaram seu posicionamento e 37% apontam discordância das afirmativas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no estudo bibliográfico e nos resultados obtidos por meio da pesquisa de campo, pode-se concluir que o maquiavelismo está presente na realidade da empresa pesquisada, considerando-se o estudo feito sobre os construtos ligados ao maquiavelismo, quais sejam: descrença nos outros, manipulação amoral, desejo de status e desejo de controle. Desta maneira, após análise das respostas foram encontrados em níveis altos a presença destes fatores na organização estudada.

Embora, a pesquisa apresente um dado momento na vida da organização, a falta de estabilidade do trabalhador e as possibilidades de ascensão (status e financeira) e a necessidade de garantia do emprego garantem um clima bastante propício ao nível alto do maquiavelismo encontrado na empresa pesquisada.



Desta maneira, observa-se a importância da organização estar atenta ao grau de comportamento maquiavélico, visto que este pode ser favorável para a organização, gerando uma competição saudável; no entanto, o exagero no comportamento maquiavélico pode gerar desconforto organizacional, visto que o indivíduo coloca os seus interesses acima dos da organização. Portanto, deve-se buscar o equilíbrio entre o interesse organizacional e o grau de maquiavelismo do indivíduo, de forma a favorecer o desenvolvimento tanto de organização, como do trabalhador, de acordo com seus interesses.

Um estudo de valores e orientações éticas de um indivíduo, a partir de perguntas fechadas apresentadas num questionário, pode comprometer o resultado, já que se trata de dimensões de difícil mensuração. Estas só poderiam ser melhor compreendidas, ainda que parcialmente, por meio do conhecimento do contexto social, ambiental, familiar, religioso do pesquisado. Assim, os resultados encontrados podem estar um pouco distante da verdade pretendida. Recomenda-se, em novos estudos, que o instrumento de pesquisa seja aplicado em maior número de pesquisados, isso possibilitará perceber com maior exatidão o nível do maquiavelismo. Sugere-se também que os questionários sejam apresentados em períodos distintos na organização, com vista a encontrar dois momentos e discutir as divergências, caso existam. Além disso, recomenda-se que perguntas que possam amparar o conhecimento ambiental, social, familiar e religioso possam ser acrescentadas no instrumento de pesquisa.

6. REFERÊNCIAS

- BRANCH, M. G. N.; BIONDI, O. N. D. Nicolau maquiavel: (re)visitando “o príncipe”. **Revista da Escola de Administração Pública do Amapá**, Macapá, v.1, n.1, pp. 22-27, 2009.
- CHALITA, G. **O poder**: Reflexões sobre Maquiavel e Etinne de La Boétie. 3. ed. rev. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005.
- CHRISTIE, R.; GEIS, F. **Studies in Machiavellianism**. New York: Academic Press, 1970.
- DAHLING, J. J.; WHITAKER, B. G.; LEVY, P. E. The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale. **Journal of Management**, v. 35, n. 2 pp. 219-257, 2009.
- FERRIS, G. R. et al. Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. In: YAMMARINO, F. J.; DANSEREAU, F. **Research in Multilevel Issues: The Many Faces of Multi-level Issues**. v. 1. pp. 179 – 254. Amsterdam: Jai, 2002
- GROHMANN, M. Z.; BATTISTELLA, L. F.; COSTA, V. M. F. Machiavelismo revisitado: estudo em uma organização hospitalar. *In*: Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD, 6., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010. 1 CD-ROM.
- LUSTOSA, A. V.; ROAZZI, A.; CAMINO, C. Maquiavelismo: um construto psicológico. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 4, n. 1, p. 48-62, 2004.
- MANSUR, J. A. **Manda quem pode, obedece quem tem juízo?** Comportamentos políticos e suas implicações para funcionários em organizações no Brasil. 2010. 129 p. Dissertação (Mestrado em Administração) Fundação Getúlio Vargas – FGV. Rio de Janeiro, 2010.
- SHOUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Sobreviver ao Trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. Cap. 5, p. 87-124.