

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - IMES**

**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DANIELA DO LAGO MEDINA MERCADO**

**MAQUIAVELISMO E RANKING DE VENDAS NO TELEMARKETING**

**São Caetano do Sul  
2007**

**DANIELA DO LAGO MEDINA MERCADO**

**MAQUIAVELISMO E RANKING DE VENDAS NO TELEMARKETING**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em  
Administração da Universidade Municipal de São  
Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção  
do título de Mestre em Administração.  
Área de Concentração: Gestão e Inovação  
Organizacional

Orientador: Prof. Dr. René Henrique Götz Licht

**São Caetano do Sul  
2007**

**TERMO DE APROVAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - IMES**  
**CAMPUS II - Rua Santo Antonio, 50 - Centro - São Caetano do Sul (SP)**

**REITOR**

Prof. Dr. Laércio Baptista da Silva

**PRÓ-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**

Prof. Dr. René Henrique Götz Licht

**COORDENADOR DO PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Dissertação defendida e aprovada em 28 / 02 /2007 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

**Prof. Dr. René Henrique Götz Licht**

(orientador)

**Profa. Dra. Cecília Whitaker Bergamini**

**Prof. Dr. Antonio Carlos Gil**

## DEDICATÓRIA

*Dedico todos os meus esforços a meus preciosos pais,  
Jurandir Pereira do Lago e Neusa Maria do Lago,  
que tudo fizeram (e ainda fazem) para que  
eu chegasse até aqui e para eu estar  
sempre alçando vôos maiores.*

*Ao Junior, meu esposo, companheiro e amigo.  
Um grande incentivador na busca dos meus ideais.*

## AGRADECIMENTOS

*A Deus, pelas bênçãos, saúde, proteção e paz, sempre guiando e iluminando meus caminhos, sempre generoso. Mais uma vez e sempre, muito obrigada.*

*Aos meus inigualáveis pais, Jurandir e Neusa, por tudo! Pelo exemplo de dedicação, honestidade, carinho e compreensão nas horas certas. Sou o que sou por causa de vocês. Mesmo distantes fisicamente, estão muito presentes e por meio de simples gestos e palavras me ensinam o verdadeiro significado da vida.*

*Também agradeço aos meus irmãos, Alexandre, André e Débora pelo apoio, compreensão e paciência nas horas de sufoco.*

*Um agradecimento especial ao Junior, meu companheiro, pelo incentivo, apoio e compreensão nos momentos em que não pude lhe dedicar à merecida atenção.*

*A todos meus familiares, avós, Sueli e Fonsinho, minhas cunhadas Priscila e Melissa, meu querido sobrinho Christian e meus grandes amigos pela convivência e por compartilharem da minha vida.*

*Agradeço ao meu querido orientador, Prof. Dr. René Henrique Götz Licht, que com profissionalismo e dedicação conduziu minhas atividades acadêmicas, mostrando vários caminhos quando me encontrava em becos sem saída e sem ânimo. Mais que um professor, uma nova amizade. Um ser humano iluminado que consegue ver a essência das pessoas. Agradeço-lhe a paciência, compartilhar de seus conhecimentos, as verdades e todo o incentivo na conclusão deste trabalho.*

*A todos os docentes do Programa de Mestrado em Administração do IMES, em especial aos Professores Drs. Antonio Carlos Gil e Eduardo de Camargo Oliva pelos grandes momentos de aprendizado compartilhado.*

*Agradeço a participação da Prof. Dra. Cecília Whitaker Bergamini na banca, pelo saber acumulado, simpatia e por levantar grandes contribuições para o tema.*

*Às secretárias do Departamento de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração do IMES pela atenção e gentileza.*

*Às empresas de Telemarketing, que abriram suas portas para realização desta pesquisa científica e a todos os operadores de telemarketing que doaram seu tempo para responder aos inventários desta pesquisa.*

*Aos colegas do Programa de Mestrado em Administração do IMES: Abner, Acácio, Borghi, Damião, Diana, Djairo, Enrico, Esmeralda, Isaac, Jaqueline, Paulette, Renato, Silmara e Thais pelos momentos de descontração, incentivos e troca de experiências. Em especial à Samanta, uma nova amiga e agora parceira de trabalho, pela reciprocidade, companheirismo e manifestação de apoio.*

*Ao Rafael Cinoto, estatístico brilhante, pelo apoio e contribuições inestimáveis a esta pesquisa.*

*Finalmente, agradeço a todas as pessoas importantes que passaram pela minha vida ao longo desses anos e que contribuíram para que eu chegasse aqui.*

*Muito Obrigada!*

*“Nada de grande se fez sem paixão”*

HEGEL

*“Somos o que repetidamente fazemos,  
a excelência portanto, não é um feito e sim um hábito”*

ARISTÓTELES

## RESUMO

Esta dissertação visa identificar se há associação entre a capacidade de manipular que o operador de telemarketing possui para vender um produto ou serviço ao cliente e o ranking de vendas na empresa.

O referencial conceitual trata, inicialmente, da história do telemarketing, stress e trabalho sob pressão no telemarketing, baseado nas idéias de Stone & Wyman (1992) e McHatton (1988). As atividades do operador de telemarketing e os fatores motivacionais nesta profissão foram considerados as obras de Bergamini (1997). Posteriormente, também se consideram desde aspectos do maquiavelismo baseado em Christie & Geis (1970), até persuasão nas vendas baseado em Defleur and Rokeach (1993) e Brown (1971).

Na metodologia, foi realizada pesquisa explicativa com funcionários de empresas de telemarketing situadas em São Paulo, cuja atividade principal do trabalho é vender produto ou serviço ao cliente por telefone e a sua remuneração fosse vinculada ao desempenho de vendas.

Na pesquisa de campo, foram aplicados e analisados 154 questionários provenientes dos inventários MACH IV e MACH V, que avaliam indicadores de manipulação empregada nas relações interpessoais.

O processamento dos resultados foi obtido utilizando testes estatísticos para possível correlação entre as variáveis: maquiavelismo e ranking de vendas.

As análises estatísticas encontraram correlação que pudesse sustentar a hipótese de que os melhores vendedores são maquiavélicos.

Esta dissertação buscou demonstrar que bom desempenho em vendas está relacionado a maiores escores de maquiavelismo. Tal hipótese foi comprovada, pois as melhores colocações no ranking de vendas obtiveram graus de maquiavelismo.

**Palavras-Chaves:** Maquiavelismo, Ranking de vendas, Telemarketing.

## ABSTRACT

This dissertation aims to identify the association between the telemarketing operator manipulation capacity in order to sell a product or service to the customer and his sales ranking in the company.

The conceptual system of reference was based in Stone & Wyman (1992) e McHatton (1988) that consider the history of telemarketing, stress and pressure in telemarketing. Telemarketing operator motivational activities and skills in this profession were considered ideas of Bergamini (1997). It was also considered Machiavellianism aspects and sales persuasion by Defleur and Rokeach (1993) and Brown (1971).

In the methodology process, the research was applied in the telemarketing organizations, located in São Paulo, which main activity is to sell product or service to the customer by telephone, and the operator remuneration is according to his sales performance.

From a not probabilist sample, it was applied 154 questionnaires from MACH IV and MACH V tests, which are measurements to get manipulation indicators that uses in his interpersonal relations.

Statistical tests analysis were used in order to identify a possible association between Machiavellianism and Ranking Sales.

The statistical analysis results found an association that could support the hypothesis the best salesmen is Machiavellian.

This dissertation tried to demonstrate the best sales performance was related to higher Machiavellian scores. The hypothesis was proved, because the best position in sales ranking had levels of Machiavellianism.

**Key-words:** Machiavellianism, Sales Ranking, Telemarketing

## SUMÁRIO

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| <b>Termo de Aprovação</b> .....                           | I           |
| <b>Dedicatória</b> .....                                  | II          |
| <b>Agradecimentos</b> .....                               | III         |
| <b>Resumo</b> .....                                       | VI          |
| <b>Abstract</b> .....                                     | VII         |
| <b>Lista de Tabelas</b> .....                             | XI          |
| <b>Lista de Quadros</b> .....                             | XII         |
| <b>Lista de Gráficos</b> .....                            | XIII        |
| <b>1 Introdução</b> .....                                 | 1           |
| 1.1 Origem da Pesquisa .....                              | 1           |
| 1.2 Problematização.....                                  | 1           |
| 1.3 Objetivo .....  | 2           |
| 1.3.1 Hipótese da Pesquisa.....                           | 2           |
| 1.4 Justificativa.....                                    | 2           |
| 1.5 Delimitação do Estudo .....                           | 3           |
| 1.6 Vinculação à Linha de Pesquisa .....                  | 3           |
| <b>2 Referencial Conceitual</b> .....                     | 4           |
| 2.1 A História do Telemarketing .....                     | 4           |
| 2.2 O Cenário do Telemarketing .....                      | 5           |
| 2.2.1 Stress e Trabalho sob Pressão no Telemarketing..... | 6           |
| 2.2.2 Atividades do Operador de Telemarketing .....       | 9           |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.3 Motivação no Telemarketing .....                                | 12        |
| 2.4 Porque Maquiavelismo? .....                                     | 16        |
| 2.5 A Obra de Nicolau Maquiavel.....                                | 17        |
| 2.6. O que é “Maquiavelismo” .....                                  | 20        |
| 2.7 Maquiavelismo e Persuasão nas Vendas por Telefone .....         | 20        |
| <b>3 Metodologia .....</b>  | <b>24</b> |
| 3.1 Tipo de Pesquisa.....   | 24        |
| 3.2 Sujeitos da Pesquisa e Amostra.....                             | 24        |
| 3.3 Procedimento para Coleta de Dados .....                         | 24        |
| 3.3.1 Contato com as Empresas de Telemarketing.....                 | 24        |
| 3.3.2 Envio de Carta Oficio.....                                    | 25        |
| 3.3.3 Questionário .....  | 25        |
| 3.3.4 Ranking de Vendas .....                                       | 25        |
| 3.3.5 Entrevistas.....  | 26        |
| 3.3.6 Operacionalização das Variáveis .....                         | 26        |
| 3.4 Instrumento de Pesquisa.....                                    | 27        |
| <b>4 Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados.....</b>      | <b>39</b> |
| 4.1 Apresentação das Empresas Pesquisadas .....                     | 39        |
| 4.1.1 Informações Gerais das Empresas Pesquisadas .....             | 39        |
| 4.2 Análise Estatística .....                                       | 41        |
| 4.3 Correlações .....   | 41        |
| 4.3.1 Comparativos entre MACH IV, V e MÉDIA.....                    | 80        |
| 4.3.2 Porcentagem por Empresa do Resultado MACH IV, V e MÉDIA ..... | 89        |
| 4.4 Comparações entre Gêneros .....                                 | 95        |

|   |            |
|---|------------|
| 4.5 Limitações do Estudo .....            | 96         |
| 4.6 Considerações Finais .....            | 96         |
| 4.7 Sugestões para Futuros Estudos .....  | 99         |
| <b>5 Referências Bibliográficas .....</b> | <b>100</b> |

**LISTA DE TABELAS**

|  | Pág. |
|--|------|
| Tabela 1 – Tabulação das Respostas do MACH V .....                           | 32   |
| Tabela 2 - Exemplo Tabulação das Respostas do MACH IV .....                  | 36   |
| Tabela 3 - Empresas Pesquisadas e Número de Questionários Aplicados .....    | 39   |
| Tabela 4 – Intervalos do Coeficiente de Correlação e sua Classificação ..... | 42   |
| Tabela 5 - Dados da Pesquisa – Empresa Connection Line .....                 | 43   |
| Tabela 6 - Dados da Pesquisa – Empresa IIL Brasil .....                      | 49   |
| Tabela 7 - Dados da Pesquisa – Empresa RCI.....                              | 53   |
| Tabela 8 - Dados da Pesquisa – Empresa RCI Hilton.....                       | 58   |
| Tabela 9 - Dados da Pesquisa – Empresa STB - Curso .....                     | 62   |
| Tabela 10 - Dados da Pesquisa – Empresa STB – Passagem .....                 | 66   |
| Tabela 11 - Dados da Pesquisa – Empresa Telefutura.....                      | 70   |
| Tabela 12 - Dados da Pesquisa – Empresa Telewin Telemarketing .....          | 71   |
| Tabela 13 – Resumo por Empresa da Aceitação e Rejeição da hipótese.....      | 79   |

**LISTA DE QUADROS**

|  | Pág. |
|--|------|
| Quadro 1 – Inventário de Atitudes Escala MACH V .....  | 29   |
| Quadro 2 - Inventário de Atitudes Escala MACH IV ..... | 33   |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Gráfico 1 - Empresa Connection Line – Resultado MACH V .....        | 46          |
| Gráfico 2 - Empresa Connection Line – Resultado MACH IV.....        | 47          |
| Gráfico 3 - Empresa Connection Line – Resultado MACH MÉDIA.....     | 48          |
| Gráfico 4 - Empresa IIL Brasil – Resultado MACH V .....             | 50          |
| Gráfico 5 - Empresa IIL Brasil – Resultado MACH IV .....            | 51          |
| Gráfico 6 - Empresa IIL Brasil – Resultado MACH MÉDIA.....          | 52          |
| Gráfico 7 - Empresa RCI – Resultado MACH V .....                    | 55          |
| Gráfico 8 - Empresa RCI – Resultado MACH IV .....                   | 56          |
| Gráfico 9 – Empresa RCI – Resultado MACH MÉDIA .....                | 57          |
| Gráfico 10 - Empresa RCI HILTON – Resultado MACH V .....            | 59          |
| Gráfico 11 – Empresa RCI HILTON – Resultado MACH IV .....           | 60          |
| Gráfico 12 - Empresa RCI HILTON – Resultado MACH MÉDIA.....         | 61          |
| Gráfico 13 - Empresa STB Curso – Resultado MACH V .....             | 63          |
| Gráfico 14 - Empresa STB Curso – Resultado MACH IV .....            | 64          |
| Gráfico 15 - Empresa STB Curso – Resultado MACH MÉDIA.....          | 65          |
| Gráfico 16 - Empresa STB Passagem – Resultado MACH V.....           | 67          |
| Gráfico 17 - Empresa STB Passagem – Resultado MACH IV.....          | 68          |
| Gráfico 18 - Empresa STB Passagem – Resultado MACH MÉDIA.....       | 69          |
| Gráfico 19 - Empresa Telefutura – Resultado MACH V .....            | 72          |
| Gráfico 20 - Empresa Telefutura – Resultado MACH IV .....           | 73          |
| Gráfico 21 - Empresa Telefutura – Resultado MACH MÉDIA .....        | 74          |
| Gráfico 22 - Empresa Telewin Telemarketing – Resultado MACH V ..... | 76          |

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 23 - Empresa Telewin Telemarketing – Resultado MACH IV .....    | 77 |
| Gráfico 24 - Empresa Telewin Telemarketing – Resultado MACH MÉDIA ..... | 78 |
| Gráfico 25 – Resultado Comparativo Empresa Connection Line .....        | 81 |
| Gráfico 26 - Resultado Comparativo Empresa Ill Brasil .....             | 82 |
| Gráfico 27 - Resultado Comparativo Empresa RCI.....                     | 83 |
| Gráfico 28 - Resultado Comparativo Empresa RCI Hilton.....              | 84 |
| Gráfico 29 - Resultado Comparativo Empresa STB Curso .....              | 85 |
| Gráfico 30 - Resultado Comparativo Empresa STB Passagem .....           | 86 |
| Gráfico 31 - Resultado Comparativo Empresa Telefutura.....              | 87 |
| Gráfico 32 - Resultado Comparativo Empresa Telewin Telemarketing .....  | 88 |
| Gráfico 33 - Porcentagem por Empresa do Resultado MACH V.....           | 89 |
| Gráfico 34 - Porcentagem por Empresa do Resultado MACH IV .....         | 91 |
| Gráfico 35 - Porcentagem por Empresa do Resultado MACH MÉDIA.....       | 93 |

## **1 INTRODUÇÃO**

Esta dissertação visa identificar se há associação entre a capacidade de manipular que o operador de telemarketing possui para vender um produto ou serviço ao cliente e o ranking de vendas na empresa.

### **1.1 Origem da Pesquisa**

A razão da escolha do tema desta pesquisa se deve ao contato estreito da pesquisadora com o trabalho de telemarketing e a observação de que alguns operadores de telemarketing possuem maior capacidade para manipular clientes para vender produto ou serviço do que outros operadores.

### **1.2 Problematização**

O setor do telemarketing é o segmento que mais emprega no Brasil, segundo dados do *Call Center Info* de 2005 e grandes empresas utilizam o *call center* para intensificar a comunicação e o atendimento aos seus clientes.

O faturamento das maiores empresas (cerca de 200 com mais de 10 Posições de Atendimento - PAs) atingiu cerca de R\$ 3 bilhões em 2004. A expectativa da Associação Brasileira de Telemarketing (ABT) é de que o setor tenha atingido 615 mil empregos no Brasil em 2005 e apresente crescimento de 4,5%.

De acordo com a ABT, negócios gerados a partir de atendimentos por intermédio do *call center* movimentaram no ano de 2005 R\$ 60 bilhões no Brasil, o que representa 6% do PIB.

Ainda segundo a ABT 2005, a causa desse crescimento se deve ao fato da redução de custos pelas empresas, aumento da terceirização de serviços e a boa qualidade e preparo do Brasil no setor de telecomunicações.

Com base no crescimento do telemarketing no Brasil, a competitividade entre empresas do setor torna-se acirrada e, conseqüentemente, impõe ao mercado uma demanda de trabalhadores mais capacitados para atender às empresas contratantes de serviços.

A pressão para atingir as metas de vendas na modalidade do telemarketing, o fator tempo limitado ao telefone e a carga intensa de trabalho pode fazer com que o

operador de telemarketing venha a utilizar a capacidade de manipulação como diferencial no atendimento ao cliente e assim consiga vender mais em menor tempo.

Esta pesquisa apresenta como problema a seguinte questão: Existe associação entre o maquiavelismo e ranking de vendas no telemarketing?

### **1.3 Objetivo**

Esta pesquisa tem como objetivo verificar se há associação entre o grau de maquiavelismo dos operadores de telemarketing e ranking de vendas desse operador no telemarketing.

#### **1.3.1 Hipótese da Pesquisa**

Comprovar a existência de associação inversa entre o *maquiavelismo* (Y) e: **X1** - *ranking de vendas*

### **1.4 Justificativa**

No Brasil o setor de telemarketing vem crescendo substancialmente. Somente nos três últimos anos esse setor alcançou 235% de crescimento, tornando-se um dos maiores empregadores do país. (ABT, 2005)

De acordo com uma pesquisa realizada pela PUC-SP, em parceria com a ABT (2005), que retratou o mercado brasileiro de *call center*, os resultados mostram que 69% das empresas de telemarketing irão contratar mais funcionários em 2006.

Todos esses indicadores apontam que o setor de telemarketing tenderá a crescer nos próximos anos. À medida que o segmento de telemarketing cresce, as pressões em relação às metas de venda aumentam e conseqüentemente o peso sobre os operadores para melhora do desempenho de vendas. (CALL CENTER INFO, 2006)

Diante desse cenário, a capacidade de manipular clientes pode tornar-se um diferencial competitivo para a profissão de operador de telemarketing, que é constantemente avaliado por seu desempenho em vendas e sua remuneração está diretamente vinculada a esse fator.

Durante toda a vida, os seres humanos persuadem uns aos outros. Alguns são melhores nisso que outros. Analisando o maquiavelismo no ambiente corporativo, para um vendedor, manipular para vender muitas vezes pode significar o próprio sustento.

De acordo com Christie (1970), tradicionalmente uma pessoa que manipula outra pessoa para conquistar seus próprios objetivos é considerada “maquiavélica”.

Esta pesquisa busca demonstrar que vendedores maquiavélicos apresentam bom desempenho em suas vendas e atingem bons resultados para a empresa.

Esta pesquisa possibilitará a obtenção de reflexões que poderão contribuir para a área da administração. Os resultados desta pesquisa poderão auxiliar as empresas de telemarketing na observação de tais características em seus operadores, pois se comprovada a associação inversa entre o maquiavelismo e o ranking de vendas, os resultados poderão influenciar positivamente no desempenho e sustentabilidade das empresas deste setor.

### **1.5 Delimitação do Estudo**

As empresas do setor de telemarketing de São Paulo foram estabelecidas como ambiente desta pesquisa. Os sujeitos da pesquisa serão operadores de telemarketing que efetuam venda de produtos ou serviços a clientes por telefone.

Para efeito desta pesquisa, não foram considerados o faturamento da empresa e tempo de existência da empresa no mercado.

### **1.6 Vinculação à Linha de Pesquisa**

Esta pesquisa está vinculada à linha de pesquisa número dois do PMA – Programa de Mestrado em Administração, Gestão e Inovação Organizacional, focalizando a temática do maquiavelismo no contexto organizacional.

As consultas efetuadas sobre a temática do maquiavelismo mostram que esse referencial conceitual é bastante empregado nos Estados Unidos e raramente no Brasil, aspecto que caracteriza a inovação no âmbito organizacional. Esta pesquisa estabelecerá uma ponte entre a área da Administração e a área da Psicologia.

## 2 REFERENCIAL CONCEITUAL

Serão apresentados a seguir, a história do telemarketing, trabalho sob pressão no telemarketing e conceitos de persuasão e maquiavelismo.

Para evidenciar a complexidade do cenário, serão analisadas as possíveis relações entre motivação, stress e o trabalho no telemarketing.

### 2.1 A História do Telemarketing

O uso do telefone para fins comerciais teve seu início em 1880, na cidade de Berlim, logo após o aparecimento do primeiro telefone criado por Alexandre Graahm Bell quando um pasteleiro oferecia seus pastéis ao cadastro de clientes.

Na década de 50, embora sem a denominação de telemarketing, era usado principalmente nos USA, onde diversas publicações destacavam números de telefones para obter respostas. Aqui no Brasil, também em meados desta década, as Páginas Amarelas contava com uma equipe de vendedoras capacitadas para vender anúncios de classificados através do telefone.

Ainda que usado para outras ações de marketing, foi em vendas que o uso do telefone se destacou. Nos anos de 70 a Ford Motor Company lançou a primeira grande campanha de marketing executada por telefone.

No início o termo “telemarketing” era conhecido apenas como vendas por telefone, mais tarde passou a identificar outras ações de marketing, principalmente o atendimento ao cliente – SAC.

No Brasil, no final dos anos 80, as filiais de multinacionais, cartões de crédito, editoras e as operadoras de telefonia incentivaram seu uso, estas últimas com a finalidade de aumentar o tráfego de ligações.

Até esta época, os locais onde se realizavam as operações de telemarketing eram conhecidos como “centrais de telemarketing”. A introdução da tecnologia da informática permitiu a mensuração de ligações e produtividade dos operadores, a unificação de cadastros além de agregar as diversas ações de marketing.

Surgia, no final século XX, os *Call Centers*.

No início do ano 2000 foi a vez da Internet chegar aos Call Centers permitindo às empresas sua comunicação com os clientes por diversos canais – os Contact Center –

também conhecidos como Centrais de Relacionamento com o objetivo de cativar e fidelizar clientes.

## 2.2 O Cenário do Telemarketing

Com a descoberta da potencialidade e vantagens do uso do telefone, a prática do televendas teve seu início como um complemento às vendas externas, permitia que os clientes comprassem pelo telefone, mas todo o cuidado era tomado para não melindrar o vendedor externo.

Com o passar do tempo e a descoberta das vantagens do uso do telefone, a atividade de televendas nas empresas teve suas mudanças, os vendedores externos passaram a cuidar de contas estratégicas e o televendas, denominado posteriormente telemarketing, ficou sendo responsável pela maioria das transações comerciais.

Telemarketing “é toda e qualquer atividade desenvolvida através de sistemas de telemática e múltiplas mídias, objetivando ações padronizadas e contínuas de marketing”. (ABT, 2005)

Stone & Wyman (1992) definem telemarketing como “uma nova disciplina do marketing que utiliza a tecnologia da telecomunicação como parte de um programa de marketing bem planejado, organizado e administrado que, de forma proeminente, desenvolve vendas pessoais com o uso de contatos não pessoais”.

O primeiro *call center* surgiu no Brasil na década de 70. Cita-se aqui a definição do Health and Safety Executive do Reino Unido: “*Call Centers são ambientes de trabalho nos quais a principal atividade é conduzida via telefone, utilizando-se simultaneamente terminais de computador*”. (HSE, 2001)

O mercado brasileiro começou a considerar o telemarketing como um recurso importante para os negócios na década de 80. Foi nesse período que alguns executivos e empresários criaram a ABT (Associação Brasileira de Telemarketing).

O setor de telemarketing começou a ganhar projeção na década de 90, quando iniciou um movimento para a terceirização do atendimento para reduzir custos e com isso, as empresas de *call center* cresceram no País.

É importante ressaltar que a “necessidade” de criação do telemarketing obedeceu a critérios principalmente econômicos e administrativos, uma vez que

possibilita economia no deslocamento, rapidez no contato e atendimento do cliente, permitindo a monitoria de todo o processo e a qualidade dos dados coletados. (STONE & WYMAN, 1992; McHATTON, 1988)

Além da economia propiciada pelo setor de telemarketing, é inegável que seu rápido crescimento contribuiu para o aumento na geração de empregos. Esse aumento na geração de empregos através do crescimento das empresas de *call center* no Brasil pode ser evidenciado conforme dados da ABT 2005, que registrou que o setor de telemarketing empregou 555 mil profissionais no País em 2004.

Há um projeto da Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente (Abratec) para promover o Brasil como pólo exportador da área de *call center*, pois as empresas do setor de telemarketing possuem tecnologia de ponta e mão-de-obra especializada, o que permite oferecer as empresas estrangeiras seus serviços. A implantação deste projeto estava prevista para final de 2005.

### **2.2.1 Stress e Trabalho Sob Pressão no Telemarketing**

Segundo Arroba e James (1994) trabalhar sob pressão significa ter um conjunto de todas as exigências depositadas sobre o trabalhador. Os autores comentam ainda que todos os trabalhadores precisam de uma certa quantidade de pressões em um nível adequado.

O nível ideal de pressão no trabalho varia de pessoa a pessoa e nem sempre é possível quantificá-lo. Arroba e James (1994) destacam que conforme o nível de pressão no trabalho continua a aumentar, a sensação de tensão cresce e surge a necessidade de lutar para enfrentá-la com êxito. Esse trabalho sob pressão pode ser considerado gerador de *stress* na atividade de telemarketing.

Bergamini (1997) comenta que o *stress* pode ser considerado como um aspecto próprio da vida do dia-a-dia que nasce da interação que o indivíduo experimenta ao meio em que vive.

No setor de telemarketing, a introdução da tecnologia da informática permitiu a mensuração de ligações e produtividade dos operadores de telemarketing. Sintomaticamente, as técnicas gerenciais aplicadas pelos *call*

*centers* no Brasil referem-se a pressões para atingir metas de vendas e controles cada vez mais rígidos do tempo e das tarefas, no sentido dessa intensificação do trabalho.

Esses controles rígidos podem ser comprovados nas análises realizadas no setor de telemarketing por Assunção e Vilela (2003), que verificaram que são utilizados “bancos de horas” e controles rigorosos de tempos de atendimento e de qualquer pausa ou interrupção do trabalho, mesmo aquelas necessárias às necessidades fisiológicas.

Nesse contexto, o operador de telemarketing assume a responsabilidade de resolver os problemas dos clientes, com a maior cortesia e polidez possíveis, dentro de metas temporais estritas, cabendo ao operador de telemarketing encontrar estratégias e mecanismos de regulação e adaptação para lidar com toda essa pressão no trabalho. (SANTOS, 2000)

De acordo com o parágrafo anterior, a forte pressão que os operadores de telemarketing são submetidos para o bom desempenho de vendas, a constante ameaça de perder o emprego e a alta demanda de profissionais no mercado, são fatores que contribuem para que o setor de telemarketing apresente elevada rotatividade no mercado de trabalho. Esses fatores foram comprovados pela pesquisa realizada pela UFMG em 2004.

Por ser o setor que está em franco crescimento, que mais oferece empregos no Brasil (ABT, 2005) e por apresentar elevada rotatividade devido a alta demanda de profissionais no mercado, é natural que as empresas de *call center* busquem operadores qualificados e que saibam lidar com as pressões no dia-a-dia do trabalho para aumento do desempenho de vendas.

Esses dados podem ser evidenciados conforme Código Brasileiro de Ocupações (CBO) versão 2002, que indica a capacidade de trabalhar sob pressão como uma das competências requeridas nessa profissão de operador de telemarketing.

Em nenhuma das empresas pesquisadas foi encontrado procedimento padrão para avaliar essa capacidade de trabalhar sob pressão no telemarketing. Essa capacidade é avaliada no dia-a-dia de trabalho, pois o operador que

consegue lidar melhor com a pressão das metas permanece na empresa. Aquele que não se adapta é um forte candidato à demissão, conforme evidenciado em entrevistas realizadas com os gerentes das empresas de telemarketing pesquisadas.

Ao contrário destas evidências, que apresentam o trabalho de telemarketing como atividade de forte pressão e *stress*, em entrevista realizada com operadores de telemarketing nas empresas pesquisadas, não foi constatada que sofriam com isso, não se encontrou elementos que pudessem sustentar este cenário, parece que existe uma seletividade natural para este trabalho.

Esta percepção encontrada nas entrevistas vai ao encontro das idéias de Bergamini (1997) que ressalta que situações difíceis que precipitam estado de ansiedade, costumeiramente classificado como propício ao *stress*, não deve necessariamente ser qualificado como nocivo. Em primeiro lugar, não é possível evitá-lo. Em segundo lugar, a estimulação que determina representa o ingrediente do qual necessitam as pessoas para tocarem as suas próprias vidas.

Ainda conforme a autora, as barreiras encontradas na busca do ajustamento pessoal, quando enfrentadas positivamente promovem o desenvolvimento dos potenciais internos de motivação. Sem essas fontes de energia praticamente ninguém se moveria. As barreiras representam graus crescentes de restrições ou dificuldades a serem enfrentadas pelo indivíduo. Tais barreiras predispõem à luta contra as frustrações.

Muitos acreditam que o *stress* aparece quando se é obrigado a trabalhar muito. Segundo Bergamini (1997) isso não corresponde à realidade, pois muito mais importante na determinação de tal estado de esgotamento é ser obrigado a desenvolver atividades que não tenham significado. Não é o tanto que se trabalha, mas o tipo de atividade que não representa fator de satisfação e pode levar ao estado de *stress*.

### **2.2.2 Atividades do Operador de Telemarketing**

A regulamentação da profissão de operador de telemarketing não tem legislação específica na Consolidação das Leis do trabalho (CLT). Engloba as

funções de atendente, digitador e telefonista. É exercida, sobretudo, por jovens e estudantes, entre 18 e 25 anos, a maioria do sexo feminino. (ABT 2005)

Esse dado referente ao gênero nesta profissão, despertou a curiosidade em identificar nas empresas pesquisadas as causas desse fenômeno.

Em entrevista com os gerentes das empresas de telemarketing, o motivo apresentado como sendo o principal fator que leva as mulheres a buscarem a profissão de operador de telemarketing, ocorre em decorrência da carga horária que esse trabalho oferece, que é de meio período, e as mulheres que são mães e anteriormente só desempenhavam a função de donas de casa, podem ajudar no orçamento familiar e continuar com sua rotina antiga de levar e buscar seus filhos na escola. Outro fator é que essa profissão não exige experiência profissional e escolaridade, sendo uma excelente oportunidade de ingressar no mercado de trabalho.

Cada *call center* possui uma filosofia de trabalho distinta, forma de avaliação dos operadores de telemarketing, premiações para aumento da motivação das equipes, carga horária de trabalho, intervalos para descanso, presença ou não de script (texto utilizado pelo operador de telemarketing na apresentação ou oferta de produtos da empresa ou ainda na recepção e condução de ligações, que segue ou não certa rigidez na sua forma de uso).

O operador de telemarketing, muitas vezes, sente-se guiado pelo script e preso às imposições colocadas pela empresa. Mesmo sabendo que todos os operadores da empresa devem seguir o mesmo procedimento, a sua vitória em vendas estará em saber utilizar este guia para alcançar o seu objetivo.

A análise do perfil do operador de telemarketing é outro aspecto relevante nesta pesquisa.

Conforme Código Brasileiro de Ocupações (CBO) versão 2002, são requeridas diversas competências pessoais nos operadores de telemarketing como qualidade vocal, saber ouvir, precisão, paciência, autocontrole, poder de persuasão, objetividade, administrar conflitos, capacidade de trabalhar sob pressão, agilidade no atendimento e digitação, entre outras.

Stone & Wyman (1992) comentam que características como aptidão para comunicação, voz clara, agradável e conversação articulada, persistência, capacidade de organização, habilidade para projetar uma personalidade telefônica, entusiasmo, calor humano e flexibilidade são desejáveis para um operador de telemarketing.

Referindo-se à seleção do candidato a operador de telemarketing, Algodual (1995) acrescenta que uma das formas utilizadas nesse processo é a entrevista telefônica onde são observados aspectos como: timbre, volume, velocidade, modulação e dicção, além de vocabulário, vícios de linguagem, concordância verbal, objetividade lógica e capacidade de persuasão.

As atividades que são exercidas pelos operadores de telemarketing basicamente se dividem nas seguintes modalidades:

1 - Ativo – Essa modalidade trata do ato de prospectar clientes via telefone com o objetivo de vender produtos ou serviços. A modalidade ativo acontece quando o operador de telemarketing faz a chamada telefônica para o cliente.

O operador de telemarketing tem como função básica a venda de produtos ou serviços ao cliente. Normalmente, é encontrada em *call centers*, e também em empresas responsáveis por pesquisa de mercado. Alguns *call centers* de atendimento ao cliente possuem apenas uma parcela de seus operadores direcionados à modalidade ativa.

2 – Receptivo – Essa modalidade trata de receber ligações de clientes que previamente já estão interessados na compra de um produto ou serviço ou possuem dúvidas acerca de um produto ou serviço que a empresa comercializa. A modalidade receptivo acontece quando a empresa recebe a ligação do cliente.

Geralmente estas chamadas são atendidas pelo Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC). Portanto, ela é principalmente direcionada ao atendimento de clientes sendo que algumas empresas possuem centrais de vendas receptivas. Em alguns casos, existem postos de atendimento dentro da central de vendas ativa especificamente para chamadas receptivas motivadas por campanhas de marketing.

A função desse operador é receber, analisar e encaminhar dúvidas, sugestões e reclamações dos clientes, bem como informar e esclarecê-los a respeito do produto ou serviço adquirido (prazos, funcionamento, cobrança). Essa modalidade da empresa tem ainda papel fundamental na filtragem de informações e no vínculo entre empresa e cliente.

3 – Misto – Essa modalidade trata de uma mescla das modalidades anteriores, o operador de telemarketing é responsável tanto pelas ligações recebidas quanto pelas realizadas. Apesar da dupla função, alguns *call centers* programam um revezamento de acordo com cronogramas previamente elaborados, em que os operadores de telemarketing têm dias diferentes para o atendimento ativo e receptivo (este quase sempre em menor número).

Geralmente não há distinção entre as modalidades ativo e receptivo. As empresas do setor de telemarketing necessitam de operadores que tenham foco no cliente e nos resultados, cumpram os objetivos de vendas estabelecidos pela gerência, atendendo as metas orçamentárias da empresa. (ABT 2005)

Esse fato relaciona-se à crescente especialização que se encontra no setor de telemarketing. Sendo assim, observa-se uma importante mudança de perfil entre os operadores das duas funções.

Ainda conforme a ABT 2005, são requeridos que os operadores de telemarketing tenham perfil comercial, obstinação na busca por novos negócios e na reconquista de clientes, empatia, facilidade de comunicação, habilidade de negociação, persuasão, dentre outros.

Pode-se observar que a capacidade de persuasão é uma competência bastante valorizada pelas empresas de telemarketing, pois as empresas acreditam que venderão mais produtos se seus operadores souberem convencer os clientes a comprarem.

A capacidade de renovação e dinamismo (todo mês o resultado de vendas é “zerado”, ou seja, no início do mês o operador recomeça sem nenhuma venda efetuada), são outras habilidades desejáveis e esperadas do operador de telemarketing.

Um aspecto relevante para este estudo se dá com as reflexões acerca das atividades do operador de telemarketing aqui apresentadas. Utilizar a capacidade de persuasão com o objetivo de vender, trabalhar em meio à pressão para apresentar bom desempenho em vendas e conseqüentemente, conseguir preservar seu emprego, são fatores que podem fazer com que o operador manipule clientes para vender mais em menor tempo para obter êxito em sua atividade. Desempenhando o maquiavelismo na atividade de telemarketing.

Nas entrevistas realizadas com os operadores, não se constatou que o trabalho de telemarketing representava um emprego provisório, pois os operadores entrevistados exerciam esta profissão há mais de dois anos, bem como não almejavam mudar de emprego.

Procurou-se investigar quais eram as principais razões da escolha da profissão de operador de telemarketing e o que mais gostavam no dia-a-dia deste trabalho. A maioria das respostas girou em torno do desafio de superação das metas, do horário de trabalho ser meio-período, da liberdade em se vestir com qualquer roupa sem a preocupação da adequação da vestimenta para o local de trabalho, do ambiente descontraído e da possibilidade de ganhos extras de acordo com o desempenho.

### **2.3 Motivação no Telemarketing**

Neste contexto, parece indispensável levar em consideração a motivação nesta atividade de telemarketing. O que leva o operador de telemarketing a manipular um cliente para vender um produto com objetivo de obter um bom salário no final do mês.

Segundo Bergamini (1997) o fator salário não está relacionado com a motivação, trata-se de um fator condicionante e não motivacional. É um meio de atender as motivações pessoais.

Ainda de acordo com Bergamini (1997) essa crença equivocada de que dinheiro motiva, teve início na administração científica de Taylor, por volta de 1911, em que defendiam uso de controle para que os funcionários atingissem níveis maiores de produtividade. Em lugar da punição, adotou-se a crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação.

Todavia, o inesperado ocorreu. Dentro desse ambiente de incentivo à produtividade máxima, os trabalhadores logo perceberam que estavam arriscando a sua própria segurança no trabalho. Como resposta a tal fato, optaram por adotar atitudes que levassem à restrição da produtividade para assegurar a sua permanência no emprego por mais tempo.

Drucker (1997) considera que esse tipo de incentivo econômico pode se tornar perverso, pois vão se tornando direitos dos funcionários, em vez de recompensas.

No cotidiano do telemarketing, caracterizado por atividades que exigem alto desempenho em vendas, a motivação surge como aspecto fundamental na busca de maior eficiência e, conseqüentemente, de maior qualidade no atendimento prestado, aliada à satisfação dos clientes.

A prática do telemarketing desperta o interesse pelo estudo dos motivos que levam as pessoas a permanecerem em uma determinada atividade estressante, pois alguns trabalham por dinheiro, outros por segurança e outros ainda por prazer.

Acrescentando-se a isto, algumas pessoas que trabalham por dinheiro, em determinado momento, deixam de responder ao sistema de incentivo financeiro, assim como as pessoas que evidenciam fazer uso de suas aptidões e depois recusam funções que representam maior desafio e outras que, apesar de menos motivadas no trabalho, mantêm elevada a qualidade do que fazem. (SCHEIN, 1982)

Na tentativa de aproximar à definição do termo motivação, retomamos sua origem na palavra *motivu*, do latim, que significa "que move ou o que pode fazer mover" (segundo dicionário língua portuguesa). Entretanto, há autores que definem o termo "como uma inclinação para ação que tem origem em um motivo", e motivo seria uma necessidade que, atuando sobre o intelecto, faz a pessoa movimentar-se ou agir. (ARCHER, 1990)

Referindo-nos especificamente à motivação humana no trabalho, aproximamo-nos de conceitos que afirmam que as pessoas, ao serem indagadas sobre o que queriam do trabalho, quando informavam sentimentos de felicidade, freqüentemente descreviam fatores relacionados às suas tarefas ou eventos que indicavam êxito e possibilidade de crescimento profissional. Ao contrário, quando relatavam sentimentos

de infelicidade, estes não eram associados ao próprio trabalho, mas às condições que o cercavam. (HERZBERG, 1959)

Segundo essa teoria, a motivação das pessoas depende de dois fatores: higiênicos e motivacionais. Os fatores higiênicos referem-se "às condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebida, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos", entre outros. Os fatores motivadores referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si, produzindo efeitos duradouros de satisfação e aumento de produtividade em níveis de excelência. (CHIAVENATO, 1990).

Focalizando mais especificamente a administração, a liderança e suas relações com a motivação, é oportuno alertar para o perigo do uso da motivação enquanto instrumento para a administração, pois no contexto administrativo e teórico organizacional, a motivação foi convertida em um instrumento de invasão, manipulação e controle, através do qual os dirigentes podem provocar determinados tipos de comportamento em seus subordinados, deixando de ser um conceito científico para ajudar a entender o homem e sua constituição individual e transformou-se em um instrumento pragmático para influenciar o comportamento humano. (SIEVERS, 1990)

Nesse contexto, não são possíveis generalizações a respeito da motivação, tornando-se importante considerar a peculiaridade humana, pois os indivíduos possuem desejos e necessidades diferentes e, independentemente da facilidade de compreensão ou da conveniência administrativa, não existe estratégia específica para todos terem produtividade satisfatória. (BERGAMINI, 1983)

Segundo Archer (1990) a existência do pressuposto de que podemos motivar as pessoas, evidencia a necessidade de resgatar a diferenciação entre satisfação e motivação, pois a motivação surge das necessidades humanas e satisfação é considerada como atendimento de uma necessidade ou sua eliminação, portanto, considerados opostos e não sinônimos.

Ainda conforme o autor acima, devemos destacar que considerar os fatores de satisfação como motivadores levou ao falso pressuposto de que uma pessoa tem o poder de motivar a outra, pois os motivadores estão presentes no meio ambiente.

Assim, considerar a motivação como resultado de fatores que residem fora do indivíduo agrada a muitos supervisores e gerentes, pois podem atribuir às causas da falta de motivação daqueles aos quais supervisionam, ou dizem administrar, somente às organizações.

Portanto, deve ser examinado cuidadosamente no que consiste o fenômeno da liderança diante do despreparo dos administradores de recursos humanos, em decorrência dos efeitos danosos provocados por um vínculo de chefia inadequado que, associado à filosofia organizacional, impede a criação de um ambiente motivacional. (BERGAMINI, 1993)

Segundo Bergamini (1997) a motivação é considerada como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele.

Se a literatura mostra que o dinheiro não é a principal razão que motiva os operadores de telemarketing a permanecerem nesta profissão, foi necessário investigar quais outros fatores motivam os operadores de telemarketing neste trabalho.

Em entrevista com alguns operadores de telemarketing das empresas pesquisadas, o vestuário, a liberdade de expressão e permissão de uso de tatuagens expostas no corpo são fatores principais de motivação para operadores de telemarketing.

O fato de não se preocuparem com as vestimentas que deverão ir trabalhar, a não preocupação em vestir-se socialmente, a liberdade de usar bermudas, chinelos, ir trabalhar vestido “à vontade” como num dia de descanso são fatores que contribuem para o trabalho de telemarketing.

Foi observado também que quase todos os operadores exibiam tatuagens em partes visíveis do corpo, fato este que dificilmente seria permitido em outras empresas, por tratar-se de um paradigma das relações sociais.

A atividade do operador de telemarketing não exige presença física do cliente, somente contato por meio de telefone, fazendo com que os fatores acima citados sejam importantes para o exercício desta profissão.

Nas entrevistas realizadas, pode-se observar que para muitos operadores o trabalho de telemarketing é uma tarefa atrativa, pois propicia prazer ao operador em conquistar e vencer novos desafios de vendas com clientes.

## 2.4 Por que Maquiavelismo?

O historiador e pensador político do século XVI, Niccolò Machiavelli (1469-1527), conhecido no Brasil como Nicolau Maquiavel, é apresentado por Reale & Antiseri (1990) como o homem que modificou o pensamento político, religioso e ético, ao se opor à tradição do pensamento grego que priorizava a justiça e o bem-comum, separando efetivamente a política da religião e da ética.

Para esses autores, Maquiavel descreveu a natureza do homem de forma pessimista, pois, para ele *“em si mesmo o homem não é bom nem mau, mas, de fato, tende a ser mau”* (p. 129).

A palavra “maquiavelismo” se originou a partir de obras do filósofo político Nicolau Maquiavel e tornou-se sinônimo, inclusive na língua portuguesa de duplicidade. Pois aquele que aderiu às ideias de Nicolau Maquiavel era considerado “maquiavelista” ou “maquiavélico” – daí a origem do termo.

O tema maquiavelismo vem se mostrando ao longo dos séculos como polêmico e fonte de intensa discussão que envolve crenças e valores, entre pessoas que concordam com as ideias de Nicolau Maquiavel e as que discordam.

Foge ao escopo deste trabalho efetuar uma análise do pensamento de Nicolau Maquiavel, bem como avaliar as críticas que lhe foram feitas e tampouco apresentar o maquiavelismo como figura histórica. Este estudo empírico visa colaborar como fonte de ideias e reflexões sobre o processo de manipulação que uns exercem aos outros.

Segundo Christie (1970), tradicionalmente, “maquiavélico” é alguém que manipula outros para suas próprias finalidades. Para Defleur e Roakeach (1993) persuasão é a arte de utilizar a linguagem para influenciar os julgamentos e a conduta dos outros.

Sob ótica da psicologia, essas terminologias de manipulação, persuasão e maquiavelismo se definem como a capacidade que um indivíduo possui de convencer

alguém a fazer algo que deseja. É irrelevante se essa ação é moralmente aceitável ou não.

As palavras maquiavelismo e manipulação são vistas na sociedade como competências negativas, no entanto, a palavra persuasão e influência são vistas na sociedade como competências positivas. Semanticamente a palavra persuasão é mais aceita e gera menos rejeição.

## **2.5 A Obra de Nicolau Maquiavel**

Os principais livros de Nicolau Maquiavel podem ser agrupados em obras literárias, militares, históricas e políticas.

“O Príncipe” (1513) é a obra mais conhecida de Nicolau Maquiavel e se apresenta como manual ou guia para atividade política, ensinando lições sobre a arte de governar, especificando que, para tanto, deve usar todo e qualquer expediente.

O fato de Nicolau Maquiavel não ser um cientista puro, tinha um objetivo prático e didático, o de preparar o príncipe que assumia o poder para o que iria encontrar no mundo real.

Segundo Bath (1992) ao aconselhar, Nicolau Maquiavel era realista e prático, não se limitava a registrar o que observava na política vigente, reconhecia a malícia do universo político e se preocupava com a eficácia da ação aconselhada.

Bath (1992) comenta que evidentemente o “maquiavelismo” (entre aspas para acentuar o caráter maligno e condenável) não é uma característica de Nicolau Maquiavel, e sim dos homens cuja ação ele relatou e procurou explicar na obra “O Príncipe”.

No capítulo XV do livro “O Príncipe” (pg. 96), encontra-se uma explicação para os propósitos do autor:

Como sei que muito já escreveram sobre o assunto, temo que estas palavras possam parecer presunçosas, por discordarem [...] das opiniões de outras pessoas. Mas, como minha intenção é escrever algo útil para quem estiver interessado, pareceu-me mais apropriado abordar a verdade efetiva das coisas, e não imaginá-las. Muitos já conceberam repúblicas e monarquias jamais vistas, e que nunca existiram na realidade. De fato, a maneira como vivemos é tão diferente daquela como deveríamos viver, que quem despreza o que se faz pelo

que deveria ser feito aprenderá a provocar sua própria ruína, e não a defender-se.

Abstraindo-se dos propósitos que Nicolau Maquiavel pretendia com sua obra, o fato é que suas idéias chegaram aos nossos dias como fonte de intensa polêmica, e desde então, o número de pesquisas referentes a esse tema tem crescido, abordando as mais diversas variáveis.

O fenômeno de manipulação está presente nas relações interpessoais, pode-se encontrar evidências de manipulação até mesmo nas peças escritas por William Shakespeare (1564-1616), a peça Othello, por exemplo, escrita ao redor de 1604, adaptada para uma ópera em 1887, com músicas de Verdi, é considerada até os dias atuais um grande sucesso de público nos teatros do mundo inteiro.

A peça dramática conta que, Othello, apesar de general corajoso, cai vítima das dúvidas de que sua esposa, Desdêmona, não o ame. O maquiavélico Iago, invejoso de seu companheiro Cássio, funda com suas intrigas, no espírito de Othello, a dúvida de que possivelmente Desdêmona ame Cássio e é infiel. Corroído pelo ciúme, Otello começa uma investigação, viciada por Iago, que toma proporções monstruosas até que Othello mata Desdêmona, apesar dela clamar a sua inocência. No final, Otello percebe que foi vítima de seu ciúme e suicida-se.

Griffin (1996) comenta que Nicolau Maquiavel foi capaz de atingir o alvo com idéias que se aplicam às organizações do século XX, tanto quanto às organizações políticas do século XVI. Seus estudos formulam uma perspectiva do mundo organizacional derivada dos verdadeiros princípios de administração de Nicolau Maquiavel.

De acordo com Griffin (1996) as atividades nas organizações muitas vezes são ambíguas e ameaçadoras. A maioria das pessoas envolvidas em diferentes papéis dentro da empresa observa a vida como uma questão de “eu ganho, você perde”. As organizações se diferem em termos de objetivos, quadro de pessoal e outras variáveis, mas o poder e a sobrevivência são constantes encontradas em todas as organizações do mundo.

Griffin (1996) comenta ainda que é difícil compreender as empresas e impossível praticar as atividades no dia-a-dia sem pelo menos um modesto conhecimento dos pensamentos de Nicolau Maquiavel, de sua natureza e finalidade.

O termo maquiavelismo em linguagem comum é visto como pejorativo, sinônimo de “diabólico” (os ingleses chamam o diabo de “*Old Nick*”- o “velho Nicolau”) e pressupõe um indivíduo função de baixa moral, oportunista e manipulador.

As obras de Nicolau Maquiavel mostram a complexidade e ambigüidade do autor. De qualquer forma, cabe a cada ser humano a interpretação da desenvoltura solicitada por certos conselhos de Nicolau Maquiavel.

Essa ambigüidade pode ser evidenciada sob dois pontos de vista: analisar Nicolau Maquiavel como cientista político e limitar a essa perspectiva, torna-se claro que não se pode acusá-lo de “maquiavélico”, afinal ele escrevia o que observava. No entanto, analisar Nicolau Maquiavel como conselheiro do príncipe, em que ensina procedimentos para o príncipe atuar, torna-se, portanto, “maquiavélico”, pois ensinava com o intuito de não ser um mau conselheiro.

A questão se Nicolau Maquiavel era ou não um indivíduo maquiavélico, não será discutida nesta pesquisa. Chegar a uma conclusão sobre a finalidade do termo maquiavelismo tampouco cabe a este estudo, o fato que se pretende investigar é o comportamento “maquiavélico” empregado nas relações de vendas. Quais seriam então as características do comportamento “maquiavélico”?

Com o intuito de investigar o maquiavelismo, Christie e Geis (1970) apresentaram em seu livro “Estudos sobre Maquiavelismo” a análise de 38 estudos realizados no período de 1959 a 1969, considerando o comportamento e a forma de pensar de indivíduos por eles denominados muito ou pouco maquiavélicos.

Esses autores criaram alguns instrumentos destinados a avaliar quantitativamente o maquiavelismo. Para tanto, utilizaram frases extraídas diretamente de *O Príncipe* (1513) e *Os Discursos* (1517), ambos de Maquiavel, e adaptaram-nas para a linguagem contemporânea. Esses instrumentos serão pormenorizados adiante na metodologia deste estudo.

## 2.6 O que é “Maquiavelismo”

Maquiavelismo tem sido definido ao longo do tempo ora como um traço ou disposição da personalidade (VLEEMING, 1979; MCHOSKEY, 1995), ora como estratégia de conduta social (WILSON, NEAR & MILLER, 1996), que envolve a manipulação de outros para obter ganhos pessoais.

De um modo geral, Christie e Geis (1970) consideram que os indivíduos maquiavélicos tendem a ter uma relativa ausência de afeto nas relações interpessoais, não apresentam preocupação com a moral convencional, embora não sejam necessariamente imorais e demonstram baixo comprometimento ideológico.

Além disso, Vleeming (1979) considera que os indivíduos altamente maquiavélicos superam aqueles menos maquiavélicos quando interagem em situações face a face, quando há espaço para a improvisação e em situações que envolvem detalhes afetivos que são considerados como irrelevantes para a vitória.

Para Gable e Dangelo (1994), maquiavélicos devem ser vistos não como antiéticos, mas como indivíduos capazes de sacrificar à ética, segundo seus interesses.

## 2.7 Maquiavelismo e Persuasão nas Vendas por Telefone

As tentativas de modificar as opiniões dos outros são mais antigas que a história escrita, tendo surgido, cumpre supor, com o aparecimento do dom da palavra. Com esta surge o poder de manipular ou persuadir as pessoas sem o recurso obrigatório à força física, e é improvável que antes de falar os homens tivessem quaisquer opiniões para serem modificadas. (BROWN, 1971)

No cotidiano, as pessoas estão cercadas por intenções persuasivas: o político tenta convencer seus eleitores que sua plataforma é melhor, assim como o missionário, o professor, os pais, os amigos, o publicitário ou o vendedor têm em comum o desejo de persuadir os outros a acreditar em algo e agir da forma que eles acreditam ser a melhor e a mais adequada.

A palavra persuasão é derivada do latim *persuasione*, significando ato ou efeito de persuadir. A idéia da persuasão tem suas raízes na Antiguidade. O termo retórica surgiu bem antes dos meios de comunicação a que se tem acesso, sendo a retórica

empregada como “a arte de utilizar a linguagem para influenciar os julgamentos e a conduta dos outros”. (DEFLEUR; BALL-ROKEACH, 1993, p. 290)

A persuasão citada refere-se aos casos em que o operador de telemarketing exerce sua capacidade de manipulação para vender produto ou serviço ao cliente com o objetivo de atingir a meta estipulada pela empresa e assim, além de obter melhor remuneração consegue preservar seu emprego.

Considerando a voz como o único veículo de comunicação entre o operador de telemarketing e o cliente, é somente nas palavras que o operador de telemarketing pode empregar esse processo de manipulação.

A maneira de expressar a individualidade é através da fala e das características vocais. Saber como controlar e projetar a própria voz está se tornando cada vez mais importante na profissão de operador de telemarketing, devido à quantidade maior de vendas e de trabalho administrativo sendo feito por telefone.

Moine e Herd (1984) consideram que a voz mais possante é aquela que estabelece rapidamente uma confiança profunda, aquela que induz à aquiescência. Essa é a voz que conduz a mensagem diretamente ao alvo e que é característica requerida para o operador de telemarketing.

Os autores acima comentam que outras características da voz incluem a intensidade, velocidade, tonalidade, ritmo e o timbre. Utilizando essas habilidades, o operador de telemarketing terá um êxito considerável no aumento dos lucros de vendas nas empresas para quais prestam serviços.

Para analisar a persuasão é preciso resgatar alguns elementos da expressão verbal. O discurso clássico tem suas raízes na Grécia, uma vez que os gregos eram amantes fervorosos da palavra, e aprimoraram o domínio e a técnica da expressão verbal, utilizando a voz humana como um veículo importante de comunicação a ser empregado. (DEFLEUR; BALL-ROKEACH, 1993)

A persuasão pode ser compreendida por diversos modelos teóricos existentes, desde a abordagem retórica clássica que relacionou a persuasão com os processos de manipulação de mensagens orais com o intuito de promover a audiência do público, a outros modelos mais elaborados que visam modificar crenças e atitudes de pessoas.

A ótica pela qual esta pesquisa propõe analisar a persuasão é relacioná-la com o processo do maquiavelismo que o operador de telemarketing emprega no contato com o cliente por telefone com o objetivo de vender um produto ou serviço.

O perfil do operador de telemarketing caracteriza-se pela presença da persuasão, agressividade, dinamismo, competitividade e ambição. Espera-se desses operadores uma maior tolerância à pressão da supervisão relativa às metas de vendas, além do sentido de perseverança na busca constante de novos clientes, capacidade de renovação e dinamismo.

Essas evidências foram comprovadas em pesquisa realizada pela UFMG em 2004, em que o operador de telemarketing vive sob constante ameaça de perder o emprego devido a elevada rotatividade no mercado de trabalho.

Neste caso, considerando as evidências da pesquisa acima, o trabalho de telemarketing não seria benéfico para o operador de telemarketing, pois viveria sob constante stress e o clima na empresa deveria ser considerado ruim.

Essas evidências não foram comprovadas nas entrevistas realizadas com os operadores de telemarketing. Não se encontrou elementos que sustentassem que o ambiente em uma central de telemarketing fosse ruim e prejudicial. Verificou-se que os operadores tinham consciência das exigências que esta modalidade de trabalho requer e os desafios diários para permanecerem nesta atividade.

Além disso, a modalidade do telemarketing pode caracterizar-se por certa dose de “maquiavelismo” e pode ser evidenciada em lições contidas em “O Príncipe” (1513), obra de Nicolau Maquiavel, onde apresenta exemplos de situações especificando que, para alcançar seus objetivos, manter-se no poder e ter o controle do Estado, o príncipe é obrigado a agir com grande sutileza, astúcia e crueldade.

Nicolau Maquiavel acredita que “toda ação é designada em termos do fim que se procura atingir”, essa posição deu origem à frase célebre “os fins justificam os meios”, que para se atingir um fim, os meios seriam buscados a qualquer custo.

Grande parte das características valorizadas pelas empresas do setor de telemarketing refere-se ao perfil comunicativo do operador e seu poder de

convencimento, o que justifica cada vez mais a presença do maquiavelismo para influenciar clientes na venda de um produto.

Observa-se nas empresas de telemarketing que alguns operadores possuem maior capacidade para manipular clientes para vender produto ou serviço do que outros operadores. Sendo assim, algumas características gerais são comuns a todos os operadores de telemarketing, enquanto outras características, como capacidade de manipulação, devem predominar em alguns operadores.

Se as definições de persuasão e maquiavelismo apresentadas nesta pesquisa por diversos autores não diferem substancialmente, será que os operadores de telemarketing que apresentam bom desempenho em vendas e são considerados os melhores vendedores da empresa são altamente maquiavélicos?

Se comprovada essa associação, o termo maquiavelismo pode ser reconhecido como característica positiva no setor de telemarketing e poderá contribuir com reflexões para uma nova visão desse termo nas organizações.

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Foi realizada uma pesquisa explicativa com funcionários de empresas de telemarketing situadas em São Paulo. A pesquisa explicativa permitiu identificar a existência de relação entre variáveis que o estudo propôs investigar, bem como registrar, analisar e interpretar os fenômenos estudados. (GIL, 2002)

O levantamento constituiu-se o delineamento mais apropriado para o alcance dos objetivos propostos, já que a maioria dos dados poderia ser obtida mediante interrogação dos sujeitos da pesquisa.

### **3.2 Sujeitos da Pesquisa e Amostra**

O universo da presente pesquisa foi constituído pelos funcionários das empresas do setor de telemarketing que exerçam funções de vendas de produtos ou serviços por telefone ao cliente.

A amostra representativa desta população foi selecionada pelo critério de acessibilidade da pesquisadora para com empresas do setor de telemarketing situadas em São Paulo. A amostra selecionada foi composta por 154 operadores de telemarketing, cuja atividade principal do trabalho é vender produto ou serviço ao cliente por telefone e a remuneração estivesse vinculada ao desempenho de vendas.

A amostra não probabilística é ideal para este tipo de pesquisa e mais adequado para os propósitos que se pretende alcançar.

### **3.3 Procedimento para Coleta de Dados**

Para obtenção dos dados requeridos por esta pesquisa foram utilizados os seguintes procedimentos:

#### **3.3.1 Contato com as Empresas de Telemarketing**

As empresas do setor de telemarketing foram previamente contatadas informalmente pela pesquisadora, com o intuito de facilitar o seu acesso nas empresas e obter um “de acordo” por parte dos responsáveis das empresas do

setor para a aplicação dos questionários no local de trabalho dos respondentes da pesquisa.

### **3.3.2 Envio de Carta Ofício**

Em um segundo momento, foi enviada uma carta oficial em nome da Universidade IMES a todos os responsáveis das empresas de telemarketing que se pretendia pesquisar, contendo o convite para participação, informações da pesquisadora, os objetivos e comprometimento de sigilo de informações referentes à empresa.

Esse cuidado foi fundamental para estabelecer um relacionamento de confiança mútua entre as empresas e a pesquisadora, além de facilitar o acesso aos responsáveis das empresas pesquisadas.

### **3.3.3 Questionário**

Constitui a técnica fundamental para a obtenção de dados. Esse questionário foi composto pelo Inventário de Atitudes conhecido como Escala MACH V que será detalhado adiante e foi aplicado pela pesquisadora diretamente no local de trabalho dos operadores de telemarketing.

Para que houvesse entendimento uniforme do inventário, a pesquisadora tomou cuidado de ler todas as questões em conjunto com os operadores e esclarecer as eventuais dúvidas que surgissem no momento de responder os inventários.

### **3.3.4 Ranking de Vendas**

Na ocasião da aplicação do Inventário de Atitudes Escala MACH V, foi necessário obter uma lista com as informações do *ranking* do desempenho de vendas de cada operador de telemarketing. Essa lista com o *ranking* do desempenho de vendas foi fornecida pelo responsável direto desses operadores de telemarketing nas empresas.

*Ranking de vendas* é uma classificação que as empresas adotam para identificar o operador de telemarketing que mais vende produtos ou serviços em

um determinado período de tempo. Permite identificar quem é o melhor vendedor da empresa.

Foi solicitado para o responsável de cada empresa de telemarketing que a lista com o *ranking* do desempenho de cada operador apresentasse o cálculo da média de vendas efetuadas no ano de 2005, deste modo, os dados foram analisados com maior precisão.

### **3.3.5 Entrevistas**

Foram realizadas entrevistas com alguns operadores de telemarketing com vistas a identificar problemas e fatores motivacionais desta profissão. Estas entrevistas foram realizadas em caráter informal e não estruturada pela pesquisadora no local de trabalho dos operadores.

### **3.3.6 Operacionalização das Variáveis**

Um dos objetivos da pesquisa refere-se ao teste da hipótese que estabelece a existência de associação entre variáveis.

A variável independente *ranking do desempenho de vendas* foi operacionalizada mediante cálculo da média de vendas efetuadas por operador no ano de 2005, permitindo identificar o melhor vendedor da empresa naquele período, e os meses em que o operador de telemarketing apresentou baixo desempenho de vendas não tiveram influência na análise dos dados.

A variável dependente foi o *resultado numérico do Inventário de Atitudes Escala MACH V* que permitiu identificar a pontuação numérica referente ao grau de maquiavelismo de cada operador de telemarketing.

O Inventário de Atitudes Escala MACH V é uma medida para obter indicadores sobre alguma estratégia geral que o sujeito emprega no tratamento com pessoas, especialmente à medida que o sujeito sente que outras pessoas são manipuláveis nas relações interpessoais, e será pormenorizado mais adiante.

O resultado proveniente do Inventário de Atitudes Escala MACH V foi confrontado com a lista do *ranking* do desempenho de cada operador de

telemarketing a fim de verificar se o grau de maquiavelismo está associado com o bom resultado nas vendas desse operador.

Verificou-se a existência de alguma associação entre as duas variáveis, e para tanto, foi utilizado uma medida estatística conhecida como regressão linear.

A regressão simples é uma medida estatística muito utilizada para projetos de pesquisa e é uma extensão do conceito correlação/covariância. Ela tenta explicar uma variável, a qual é chamada variável dependente, usando a outra variável, chamada variável independente.

O resultado proveniente da regressão linear é um coeficiente de correlação que identifica em que medida a variação em uma variável dependente está associada ou determinada pela variação em outra variável independente. A correlação é a medida padronizada da relação entre duas variáveis que permitirá aceitar ou rejeitar as hipóteses desta pesquisa.

Para certificar que não houvesse viés nas respostas do Inventário de Atitudes Escala MACH V desta pesquisa, os operadores de telemarketing não foram informados sobre os reais objetivos da pesquisa, devido ao fato da palavra maquiavelismo apresentar conotação semântica negativa.

### **3.4 Instrumento de Pesquisa**

O instrumento utilizado na pesquisa foi o Inventário de Atitudes conhecido como Escala MACH V – o qual será chamado de “*MACH V*”, que é uma medida para obter indicadores de manipulação que o sujeito emprega nas relações interpessoais.

As idéias de Nicolau Maquiavel influenciaram na iniciativa de Christie e Geis (1970) de desenvolverem um instrumento capaz de avaliar a personalidade maquiavélica.

O MACH V é abrangente e foi projetado por Christie e Geis em 1970. Para projetar esta escala, os autores selecionaram 71 itens extraídos dos textos de “O Príncipe” e “Os Discursos”, de Nicolau Maquiavel e os dispuseram nas seguintes categorias:

- 1 - Natureza das táticas nas relações interpessoais (32 itens);
- 2 - Visão da natureza humana (28 itens);
- 3 - Moralidade abstraída ou generalizada (11 itens).

O MACH V foi escolhido como instrumento dessa pesquisa por tradicionalmente ser muito utilizado em pesquisas sobre temas que envolvem maquiavelismo e manipulação.

É um teste psicológico de domínio público nos Estados Unidos e com a autorização dos autores, Licht (1994) traduziu o inventário para a língua portuguesa para utilizá-lo em seu trabalho de doutorado. Esse inventário pode ser encontrado em diversos livros didáticos que abordam temas como comportamento e administração.

A construção desse inventário foi baseada na premissa de que as pessoas são racionais o suficiente para ser consistentes nas respostas das questões. Os 71 itens foram apresentados para 1.196 estudantes de psicologia de diversas universidades dos Estados Unidos. Os 20 itens mais discriminados foram selecionados para compor o inventário, dando origem a versão escala MACH I.

Após a construção da escala MACH I, foram projetadas cinco evoluções desse inventário para avaliar a personalidade maquiavélica, o MACH V corresponde à quinta versão desses inventários. Não há indicação de versão posterior a MACH V.

A escala MACH IV apresenta 20 questões com escala do tipo *Likert* de seis níveis, e foi uma evolução da escala MACH II, que apresentava as mesmas 20 questões com escala tipo *Likert* de cinco níveis.

A escala MACH III foi projetada para crianças, denominada *Kiddie Mach*, e indica avaliação da existência de maquiavelismo em crianças.

O MACH V avalia a tendência do indivíduo para “traços maquiavélicos”. Esse inventário não mede bondade ou maldade – o que é certo ou errado. Não se trata de uma medida de comportamento que o indivíduo usa todo o tempo em suas relações, mas uma medida parcial de seu comportamento.

O MACH V é composto por um conjunto de respostas com 20 questões, apresentando a versão da “escolha-forçada”. Cada questão desse conjunto possui três sentenças e força o respondente a escolher duas respostas entre três, identificando a

sentença que lhe parecer como “mais verdadeira”, assinalando com o sinal mais (+) e a sentença que lhe parecer “menos verdadeira”, assinalando com o sinal menos (-). O MACH V está demonstrado conforme Quadro 1.

Como instrução para o preenchimento do MACH V, pede-se aos respondentes não escolherem as respostas que julgam sendo as melhores, mas sim as respostas que melhor os descrevem. Não existem respostas certas nem erradas.

Quadro 1 – Inventário de Atitudes Escala MACH V

|  |    |    |
|--|----|----|
| 1. É necessário mais imaginação para ser um criminoso bem sucedido do que para ser um homem de negócios bem sucedido.                                      | A+ | A- |
| O ditado "o inferno está cheio de boas intenções" é bastante correto.  | B+ | B- |
| A maioria das pessoas esquece mais facilmente a morte do pai do que a perda de uma propriedade.  | C+ | C- |
| 2. Os homens se preocupam mais com o carro que dirigem do que com as roupas que suas esposas vestem.   | A+ | A- |
| É muito importante cultivar a imaginação e a criatividade nas crianças.  | B+ | B- |
| Pessoas que estivessem sofrendo de doenças sem cura deveriam ter a opção de poder morrer sem dor.  | C+ | C- |
| 3. Jamais diga a alguém a verdadeira razão pela qual você fez algo, a menos que seja proveitoso fazê-lo.   | A+ | A- |
| O bem-estar de uma pessoa é o objetivo do qual se deveria trabalhar, antes de mais nada.   | B+ | B- |
| Uma vez que uma pessoa verdadeiramente inteligente tenha se decidido pela resposta de um problema, ela raramente continua pensando a respeito do problema. | C+ | C- |
| 4. As pessoas estão ficando tão preguiçosas e complacentes consigo mesmas, que isto é prejudicial ao nosso país.   | A+ | A- |
| A melhor maneira de lidar com as pessoas é dizer-lhes aquilo que querem ouvir.   | B+ | B- |
| Seria muito bom se as pessoas fossem mais bondosas com pessoas menos favorecidas.  | C+ | C- |
| 5. As pessoas, em sua maioria, são basicamente boas e gentis.  | A+ | A- |
| O melhor critério para escolher uma esposa ou marido é a compatibilidade - outras características são boas, mas não essenciais.                            | B+ | B- |
| Um indivíduo deveria preocupar-se com as injustiças do mundo apenas depois que recebeu o que queria da vida.   | C+ | C- |
| 6. A maioria das pessoas que se projeta no mundo leva uma vida limpa em respeito à moral.  | A+ | A- |

|   |    |    |
|---|----|----|
| Qualquer indivíduo que se preze, não deveria ser culpado por colocar sua carreira à frente de sua família.  | B+ | B- |
| As pessoas estariam em uma situação melhor se se preocupassem menos em "como" fazer as coisas e mais com "o quê" fazer.   | C+ | C- |
| 7. Um bom professor é aquele que chama a atenção para questões não respondidas, ao invés de fornecer as respostas explícitas.   | A+ | A- |
| Quando você pedir que alguém faça algo para você, o melhor é dar a verdadeira razão pela qual você quer que algo seja feito, ao invés de dar razões que poderiam ter mais peso. | B+ | B- |
| O emprego que um indivíduo tem é o melhor e mais simples indicador do tipo de pessoa que ele é.   | C+ | C- |
| 8. A construção de obras monumentais como as pirâmides do Egito compensou a escravidão dos trabalhadores que as construíram.  | A+ | A- |
| Uma vez obtido um meio de lidar com problemas o melhor é ater-se a esse meio.   | B+ | B- |
| Deve-se agir somente se está certo de que a ação é moralmente correta.  | C+ | C- |
| 9. O mundo seria um lugar bem melhor para se viver se as pessoas deixassem o futuro cuidar de si mesmo e se preocupassem somente em desfrutar o presente.                       | A+ | A- |
| É conveniente elogiar pessoas importantes.  | B+ | B- |
| Uma vez que uma decisão foi tomada, o melhor é ficar mudando-a sempre que novas circunstâncias surgirem.  | C+ | C- |
| 10. É uma boa política agir como se você estivesse fazendo as coisas que você faz, porque você não tem outra escolha.   | A+ | A- |
| A diferença mais marcante entre a maioria dos criminosos e as outras pessoas é de que os criminosos são tolos o suficiente para se deixarem pegar.                              | B+ | B- |
| Até mesmo o mais cruel e renitente dos criminosos possui uma certa decência em seu interior.  | C+ | C- |
| 11. Na verdade, é melhor ser humilde e honesto do que importante e desonesto.   | A+ | A- |
| Um indivíduo que possa e queira trabalhar duro tem grandes chances de vencer em qualquer coisa que faça.  | B+ | B- |
| Se algo não nos ajuda na nossa vida do dia a dia, então isso não é muito importante.  | C+ | C- |
| 12. Uma pessoa não deveria ser punida por desobedecer a uma lei que considera insensata.  | A+ | A- |
| Um número grande demais de criminosos não são punidos por seus crimes.  | B+ | B- |
| Não há desculpas por mentir a quem quer que seja.   | C+ | C- |
| 13. Em geral, as pessoas não vão trabalhar duro a menos que sejam forçadas a fazê-lo.   | A+ | A- |
| Toda pessoa deve ter o direito de uma segunda chance, mesmo depois de ter cometido falha grave.   | B+ | B- |
| Não vale a pena preocupar-se com pessoas que não sabem o que querem.  | C+ | C- |

|   |                                 |
|---|---------------------------------|
| 14. A primeira responsabilidade de um homem é para com sua esposa e não para com sua mãe.<br><br>A maioria das pessoas é corajosa.<br><br>É melhor fazer amigos com pessoas que sejam estimulantes intelectualmente falando, do que com pessoas agradáveis de estar junto.  | A+ A-<br><br>B+ B-<br><br>C+ C- |
| 15. Há bem poucas pessoas no mundo a respeito das quais vale a pena se preocupar.<br><br>É difícil progredir sem ter que fazer "vista grossa" aqui e ali.<br><br>Uma pessoa capaz e motivada em causa própria é mais útil à sociedade do que uma pessoa com boas intenções mas que não seja eficaz.                             | A+ A-<br><br>B+ B-<br><br>C+ C- |
| 16. É melhor dar a impressão aos outros, de que você pode mudar de idéia facilmente.<br><br>É uma boa política de trabalho manter um bom relacionamento com todos.<br><br>Honestidade é o melhor caminho em todos os casos.   | A+ A-<br><br>B+ B-<br><br>C+ C- |
| 17. É possível ser bom em todos os sentidos.<br><br>Ajudar-se é bom; ajudar outros é melhor ainda.<br><br>Guerra e ameaças de guerra são fatos imutáveis na vida humana.  | A+ A-<br><br>B+ B-<br><br>C+ C- |
| 18. Alguém provavelmente estava certo quando afirmou que a cada segundo nasce um "babaca".<br><br>A vida é bem sem graça, a menos que se lhe dê algum "agito".<br><br>A maioria das pessoas se sairia melhor se controlassem suas emoções.  | A+ A-<br><br>B+ B-<br><br>C+ C- |
| 19. Sensibilidade aos sentimentos alheios vale mais do que uma postura de equilíbrio em situações sociais.<br><br>A sociedade ideal é aquela na qual cada um sabe seu lugar e sabe aceitá-lo.<br><br>O mais seguro é assumir que todas as pessoas têm um ponto fraco em seu caráter, que aparecerá assim que for dada a chance. | A+ A-<br><br>B+ B-<br><br>C+ C- |
| 20. Pessoas que falam sobre problemas abstratos em geral não sabem do que estão falando.<br><br>Qualquer pessoa que confie totalmente em outra está atraindo problemas.<br><br>É essencial para o funcionamento de uma democracia que todos votem.  | A+ A-<br><br>B+ B-<br><br>C+ C- |

Fonte – Baseado em Licht (1994).

Apesar de as questões não diferirem substancialmente em seu conteúdo, há um sistema próprio de pontuação para o MACH V. A contagem de pontos se faz a partir de uma constante 20 (incluída apenas para atingir o valor médio de 100, normalizando a

medida), fazendo com que o domínio das escalas varie de 40 que é manipulação mínima a 160 como sendo manipulação máxima, com valor médio 100.

A tabulação dos dados do MACH V se dá pela somatória da combinação das opções escolhidas pelo respondente em cada questão, conforme demonstrado na Tabela 1:

Tabela 1 – Tabulação das Respostas do MACH V

| Questão N° | 1 ponto | 3 pontos       | 5 pontos       | 7 pontos |
|------------|---------|----------------|----------------|----------|
| 1          | A+ C-   | B+ C-<br>A+ B- | B+ A-<br>C+ B- | C+ A-    |
| 2          | A+ C-   | B+ C-<br>A+ B- | B+ A-<br>C+ B- | C+ A-    |
| 3          | C+ A-   | B+ A-<br>C+ B- | B+ C-<br>A+ B- | A+ C-    |
| 4          | A+ B-   | C+ B-<br>A+ C- | C+ A-<br>B+ C- | B+ A-    |
| 5          | A+ B-   | C+ B-<br>A+ C- | C+ A-<br>B+ C- | B+ A-    |
| 6          | A+ C-   | B+ C-<br>A+ B- | B+ A-<br>C+ B- | C+ A-    |
| 7          | B+ A-   | C+ A-<br>B+ C- | C+ B-<br>A+ C- | A+ B-    |
| 8          | C+ B-   | A+ B-<br>C+ A- | A+ C-<br>B+ A- | B+ C-    |
| 9          | C+ B-   | A+ B-<br>C+ A- | A+ C-<br>B+ A- | B+ C-    |
| 10         | A+ B-   | C+ B-<br>A+ C- | C+ A-<br>B+ C- | B+ A-    |
| 11         | A+ B-   | C+ B-<br>A+ C- | C+ A-<br>B+ C- | B+ A-    |
| 12         | C+ B-   | A+ B-<br>C+ A- | A+ C-<br>B+ A- | B+ C-    |
| 13         | C+ A-   | B+ A-<br>C+ B- | B+ C-<br>A+ B- | A+ C-    |
| 14         | B+ C-   | A+ C-<br>B+ A- | A+ B-<br>C+ A- | C+ B-    |
| 15         | C+ B-   | A+ B-<br>C+ A- | A+ C-<br>B+ A- | B+ C-    |
| 16         | C+ B-   | A+ B-<br>C+ A- | A+ C-<br>B+ A- | B+ C-    |
| 17         | A+ C-   | B+ C-<br>A+ B- | B+ A-<br>C+ B- | C+ A-    |
| 18         | C+ A-   | B+ A-<br>C+ B- | B+ C-<br>A+ B- | A+ C-    |
| 19         | B+ C-   | A+ C-<br>B+ A- | A+ B-<br>C+ A- | C+ B-    |
| 20         | A+ B-   | C+ B-<br>A+ C- | C+ A-<br>B+ C- | B+ A-    |

Fonte: *Studies in Machiavellianism* (1970), p. 32.

Com o objetivo de análise dos dados mais profunda e comparativa, foi aplicado também o inventário de atitudes escala MACH IV, que é uma versão anterior ao MACH V e apresenta 20 questões com escala do tipo *Likert* de seis níveis, conforme quadro 2:

### Quadro 2 – Inventário de Atitudes Escala MACH IV

- |   |
|---|
| <p>1. Jamais diga a alguém a verdadeira razão pela qual você fez algo, a menos que seja proveitoso fazê-lo.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(+3) concordo plenamente</li><li>(+2) concordo</li><li>(+1) concordo um pouco</li><li>(-1) discordo um pouco</li><li>(-2) discordo</li><li>(-3) discordo plenamente</li></ul> <p>2. A melhor maneira de lidar com as pessoas é dizer-lhes aquilo que querem ouvir.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(+3) concordo plenamente</li><li>(+2) concordo</li><li>(+1) concordo um pouco</li><li>(-1) discordo um pouco</li><li>(-2) discordo</li><li>(-3) discordo plenamente</li></ul> <p>3. Deve-se agir somente se está certo de que a ação é moralmente correta.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(+3) concordo plenamente</li><li>(+2) concordo</li><li>(+1) concordo um pouco</li><li>(-1) discordo um pouco</li><li>(-2) discordo</li><li>(-3) discordo plenamente</li></ul> <p>4. As pessoas, em sua maioria, são basicamente boas e gentis.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(+3) concordo plenamente</li><li>(+2) concordo</li><li>(+1) concordo um pouco</li><li>(-1) discordo um pouco</li><li>(-2) discordo</li><li>(-3) discordo plenamente</li></ul> <p>5. O mais seguro é assumir que todas as pessoas têm um ponto fraco em seu caráter, que aparecerá assim que for dada a chance.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(+3) concordo plenamente</li><li>(+2) concordo</li><li>(+1) concordo um pouco</li><li>(-1) discordo um pouco</li><li>(-2) discordo</li><li>(-3) discordo plenamente</li></ul> <p>6. Honestidade é o melhor caminho, em todos os casos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(+3) concordo plenamente</li></ul> |
|---|

- (+2) concordo
- (+1) concordo um pouco
- (-1) discordo um pouco
- (-2) discordo
- (-3) discordo plenamente

7. Não há desculpas por mentir a quem quer que seja.

- (+3) concordo plenamente
- (+2) concordo
- (+1) concordo um pouco
- (-1) discordo um pouco
- (-2) discordo
- (-3) discordo plenamente

8. Em geral, as pessoas não vão trabalhar duro, a menos que sejam forçadas a fazê-lo.

- (+3) concordo plenamente
- (+2) concordo
- (+1) concordo um pouco
- (-1) discordo um pouco
- (-2) discordo
- (-3) discordo plenamente

9. Na verdade, é melhor ser humilde e honesto do que importante e desonesto.

- (+3) concordo plenamente
- (+2) concordo
- (+1) concordo um pouco
- (-1) discordo um pouco
- (-2) discordo
- (-3) discordo plenamente

10. Quando você pedir que alguém faça algo para você, o melhor é dar a verdadeira razão pela qual você quer que algo seja feito, ao invés de dar razões que poderiam ter mais peso.

- (+3) concordo plenamente
- (+2) concordo
- (+1) concordo um pouco
- (-1) discordo um pouco
- (-2) discordo
- (-3) discordo plenamente

11. A maioria das pessoas que se projeta no mundo leva uma vida limpa em respeito à moral.

- (+3) concordo plenamente
- (+2) concordo
- (+1) concordo um pouco
- (-1) discordo um pouco
- (-2) discordo
- (-3) discordo plenamente

12. Qualquer pessoa que confie totalmente em outra está atraindo problemas.

- (+3) concordo plenamente
- (+2) concordo
- (+1) concordo um pouco
- (-1) discordo um pouco
- (-2) discordo

(-3) discordo plenamente

13. A diferença mais marcante entre a maioria dos criminosos e as outras pessoas é de que os criminosos são tolos o suficiente para se deixarem pegar.

(+3) concordo plenamente

(+2) concordo

(+1) concordo um pouco

(-1) discordo um pouco

(-2) discordo

(-3) discordo plenamente

14. A maioria das pessoas é corajosa.

(+3) concordo plenamente

(+2) concordo

(+1) concordo um pouco

(-1) discordo um pouco

(-2) discordo

(-3) discordo plenamente

15. É conveniente elogiar pessoas importantes.

(+3) concordo plenamente

(+2) concordo

(+1) concordo um pouco

(-1) discordo um pouco

(-2) discordo

(-3) discordo plenamente

16. É possível ser bom em todos os sentidos.

(+3) concordo plenamente

(+2) concordo

(+1) concordo um pouco

(-1) discordo um pouco

(-2) discordo

(-3) discordo plenamente

17. Alguém estava errado quando afirmou que a cada segundo nasce um "babaca".

(+3) concordo plenamente

(+2) concordo

(+1) concordo um pouco

(-1) discordo um pouco

(-2) discordo

(-3) discordo plenamente

18. É difícil progredir sem ter que fazer "vista grossa" aqui e ali.

(+3) concordo plenamente

(+2) concordo

(+1) concordo um pouco

(-1) discordo um pouco

(-2) discordo

(-3) discordo plenamente

19. Pessoas que estivessem sofrendo de doenças sem cura deveriam ter a opção de poder morrer sem dor.

- (+3) concordo plenamente
- (+2) concordo
- (+1) concordo um pouco
- (-1) discordo um pouco
- (-2) discordo
- (-3) discordo plenamente

20. A maioria das pessoas esquece mais facilmente a morte do pai do que a perda de uma propriedade.

- (+3) concordo plenamente
- (+2) concordo
- (+1) concordo um pouco
- (-1) discordo um pouco
- (-2) discordo
- (-3) discordo plenamente

Fonte – Baseado em Licht (1994).

A tabulação dos dados do MACH IV é bem simples, se dá pela somatória dos números das respostas e acrescenta-se o valor 100 ao resultado, conforme demonstrado na Tabela 2:

Tabela 2: Exemplo Tabulação das Respostas do MACH IV

| Questão N° | Exemplo de resposta |
|------------|---------------------|
| 1          | 3                   |
| 2          | -3                  |
| 3          | 1                   |
| 4          | -2                  |
| 5          | 2                   |
| 6          | 3                   |
| 7          | 3                   |
| 8          | 2                   |
| 9          | 3                   |
| 10         | 2                   |
| 11         | -2                  |
| 12         | 1                   |
| 13         | -2                  |
| 14         | 1                   |
| 15         | -3                  |
| 16         | -2                  |
| 17         | -3                  |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 18                     | -2  |
| 19                     | 3   |
| 20                     | -3  |
| Somatória parcial      | 2   |
| Somatória da constante | 100 |
| Total                  | 102 |

Fonte: Elaborado pela autora

Após a tabulação do MACH V e MACH IV, os resultados apresentam uma variação em que o menor resultado possível é 40 e o mais alto resultado possível é 160.

Segundo Christie e Geis (1970) quanto mais alto o número, mais o indivíduo está pré-disposto a usar táticas maquiavélicas, ou pelo menos, pensar em usá-las. Ao passo que quanto mais baixo o resultado, menor a probabilidade de que o indivíduo use táticas maquiavélicas.

Griffin (1996) ressalta para fazer uma análise cuidadosa daqueles indivíduos que alcançarem marcas acima de 140, pois podem apresentar comportamento sarcástico, são motivados pela ganância e pelo ganho. Podem ser considerados extremamente perigosos, desejam vencer a qualquer custo e são capazes de sacrificar a paz de espírito a longo prazo pelo sucesso momentâneo.

Ainda sob a ótica de Christie e Geis (1970), aqueles que alcançarem resultados entre 100 e 140 possuem traços maquiavélicos ou concordam com eles. Esses indivíduos reconhecem que é necessário empregar diferentes táticas para diferentes situações. Confiam na sua capacidade e usam a motivação necessária para que o trabalho seja realizado.

Segundo os autores acima, para os indivíduos que alcançarem medidas inferiores a 100 podem indicar que não concordam com os princípios de Nicolau Maquiavel. É certo que quanto mais baixo o resultado, menos o indivíduo concorda com as idéias de Nicolau Maquiavel. Os resultados abaixo de 60 pontos provavelmente indicam oposição das idéias de Nicolau Maquiavel.

Griffin (1996) elaborou uma análise dos resultados do MACH V para o ambiente organizacional. Ele comenta que uma empresa, num ambiente altamente competitivo, terá insucesso se apresentar um número inadequado de funcionários abaixo da medida

100. Ressalta ainda que para ter sucesso a empresa deve usar crenças de funcionários com resultados acima de 100 e utilizar o MACH V como critério de seleção de seus empregados.

Ainda conforme Griffin (1996), embora os resultados inferiores a 100 não indiquem os perigos que os resultados altos representam, em nível individual, eles provavelmente indicam a incapacidade do funcionário de ser eficiente na organização a longo prazo, ou pelo menos indica que o funcionário não será tão eficiente quanto outro que alcança resultados mais altos na empresa.

## 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

São apresentados a seguir, as empresas pesquisadas, os gráficos provenientes das análises estatísticas e as correlações para checar a hipótese desta pesquisa.

### 4.1 Apresentação das Empresas Pesquisadas

Foram pesquisadas oito empresas de telemarketing do estado de São Paulo, totalizando 154 questionários aplicados, conforme tabela 3:

Tabela 3 – Empresas Pesquisadas e Número de Questionários Aplicados

| <b>Empresas</b>       | <b>Número de questionários aplicados</b> |
|-----------------------|--|
| Connection Line       | 48                                       |
| IIL Brasil            | 5  |
| RCI                   | 14                                       |
| RCI Hilton            | 15                                       |
| STB – Curso           | 3  |
| STB – Passagem        | 5  |
| Telefutura            | 52                                       |
| Telewin Telemarketing | 12                                       |
| <b>Total</b>          | <b>154</b>                               |

Fonte: Elaborado pela autora

Para as análises estatísticas, foram excluídos oito questionários, por erros nas respostas ou respostas em branco. Também foram excluídos sete questionários que apresentavam grandes diferenças entre as duas escalas (31 pontos a mais no MACH V ou mais de 33 pontos a mais no MACH IV).

Totalizando 139 questionários válidos.

#### 4.1.1 Informações Gerais das Empresas Pesquisadas

A empresa Connection Line, localizada na Praça da República, tem cerca de 200 colaboradores que se dividem em turnos de trabalho diários. Foram aplicados 48 inventários aos operadores de telemarketing da empresa Connection Line. Na ocasião

da aplicação da pesquisa, o grupo de operadores comercializava seguro de automóvel para empresa General Motors.

A empresa IIL Brasil (*International Institute for Learning*), localizada em São Paulo e com diversos escritórios ao redor do mundo, é a empresa líder mundial em treinamento e consultoria em Gerenciamento de Projetos e tem cerca de 12 colaboradores no Brasil. Foram aplicados cinco inventários aos operadores da empresa IIL Brasil e na ocasião da pesquisa, o grupo comercializava treinamentos e consultoria para empresas na área de gerenciamento de projetos.

A empresa RCI, localizada na Praça da República e com escritório em São Caetano do Sul, comercializa cartões de crédito para pessoa física e tem cerca de 50 colaboradores que se dividem em turnos alternados de trabalho. Foram aplicados 14 inventários aos operadores da empresa RCI e na ocasião da pesquisa, o grupo comercializava cartões de crédito com bandeiras internacionais para clientes.

A empresa RCI Hilton, pertence ao grupo RCI, também localizada na Praça da República, comercializa cartões de crédito exclusivos do Hotel Hilton. Foram aplicados 15 inventários aos operadores da empresa RCI Hilton e na ocasião da pesquisa, os operadores comercializavam cartões de crédito do Hotel Hilton para hóspedes do hotel.

O grupo STB (Student Travel Bureau) conta com uma rede de 48 lojas no Brasil, Austrália, Nova Zelândia e Argentina, além da assistência de escolas e operadoras parceiras. A empresa STB - Curso comercializa produtos e serviços para viagens, como cursos e trabalho no exterior. Foram aplicados três inventários aos operadores da empresa STB - Curso e na ocasião da pesquisa, os operadores comercializavam cursos de idioma.

A empresa STB - Passagem comercializa produtos e serviços para viagens, como passagens aéreas, acomodações, assistência médica, passes de trem e carteiras mundiais. Foram aplicados cinco inventários aos operadores da empresa STB - Passagem e na ocasião da pesquisa, os operadores comercializavam passagens aéreas.

A empresa Telefutura foi empresa que teve maior número de respondentes. Na Praça da República, a Telefutura está localizada num prédio com 13 andares e tem mais de 2.000 operadores de telemarketing. Foram aplicados 52 inventários aos

operadores da empresa Telefutura. O grupo pesquisado comercializava cartões de crédito da empresa Uniclass na ocasião da aplicação do inventário.

A empresa Telewin Telemarketing, localizada em Santana, comercializa produtos que são vendidos através de comerciais de televisão e tem cerca de 20 colaboradores. Foram aplicados 12 inventários aos operadores da empresa Telewin. O grupo pesquisado comercializava produtos cosméticos na ocasião da aplicação do inventário.

## 4.2 Análise Estatística

Para as análises estatísticas utilizou-se o *software* SPSS, versão 10.0. A primeira versão do *software* de computador SPSS (sigla de *Statistical Package for the Social Sciences* - pacote estatístico para as ciências sociais) surgiu em 1968 e continua a ser um dos programas de análise estatística mais utilizados nas ciências sociais, além da preferência de que goza entre pesquisadores de mercado, na pesquisa relacionada com a saúde, no governo, educação e outros setores.

Foi utilizado também nas análises o teste *t*, que mostra como resultado um número que é o valor de *t* e de acordo com esse valor de *t*, o teste gera também o *p*-valor, que é a probabilidade de estarmos errados ao afirmar que há diferença entre os dois grupos comparados.

O objetivo desta pesquisa foi verificar a existência de associação entre o ranking de vendas e o escore de maquiavelismo. Verificar se o operador de telemarketing que é considerado o melhor vendedor da empresa necessariamente possui alto grau de maquiavelismo.

## 4.3 Correlações

Para verificar a existência de correlação entre os rankings dos operadores com os resultados das escalas MACH IV, MACH V e da média dos resultados das escalas, foram feitos testes de correlação de Spearman.

Correlação de Spearman baseia-se na ordenação de duas variáveis sem qualquer restrição quanto à distribuição de valores. O primeiro passo é a ordenação de uma variável e o segundo, a transformação dos valores absolutos em valores

ordenados. As diferenças entre dois postos,  $d_i$ , são calculadas e o coeficiente de correlação,  $r$ , é determinado utilizando a Equação:

$$r = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{(n^3 - n)}$$

Este método estatístico é bem apropriado, nos casos em que os dados não formam uma “nuvem” comportada, com alguns pontos bem distantes dos demais, ou em que parece existir uma relação crescente ou decrescente num formato de curva.

Trata-se de um método não-paramétrico que usa somente os postos, e não faz quaisquer suposições. Essencialmente tudo o que faz é calcular o coeficiente de correlação de Pearson nos postos.

A tabela 4 relaciona as escalas de intervalos do Coeficiente da Correlação de Spearman e sua classificação:

Tabela 4 – Intervalos do Coeficiente de Correlação e sua Classificação

| Intervalo do Coeficiente de Correlação | Classificação |
|--|---------------|
| de 0,8 a 1                             | Muito forte   |
| de 0,6 a 0,8                           | Forte         |
| de 0,4 a 0,6                           | Médio         |
| de 0,2 a 0,4                           | Fraco         |
| de 0,0 a 0,2                           | Muito Fraco   |

Fonte: Elaborado pela autora

Aplicou-se o teste de correlação de Spearman entre os rankings de todos os respondentes com cada uma das três pontuações de MACH IV, V e Média.

A hipótese desta pesquisa será testada com base no sentido da associação inversa ou negativa, pois somente esta associação pode indicar que melhores vendedores obtêm maiores escores de maquiavelismo.

O sinal do coeficiente indica o sentido da associação podendo ser direta ou inversa. A associação é direta ou positiva quando postos altos numa variável levam a postos altos na outra variável. A associação é inversa ou negativa quando postos altos numa variável levam a postos baixos na outra variável.

O mesmo teste de correlação de Spearman foi aplicado para cada empresa separadamente, em alguns casos foram encontradas fortes correlações, conforme serão mostrados detalhadamente nos gráficos adiante.

Em posse dos resultados obtidos com o MACH V, MACH IV e a lista com o *ranking* do desempenho de vendas de cada operador de telemarketing, os dados foram dispostos da seguinte ordem, conforme as tabelas a seguir:

Tabela 5 – Disposição dos Dados da Pesquisa – Empresa Connection Line

| Ranking | MACH V | MACH IV | Media | Idade | Sexo      | Escolaridade          |
|---------|--------|---------|-------|-------|-----------|-----------------------|
| 1°      | 88     | 88      | 88    | 34    | Masculino | ensino médio completo |
| 2°      | 108    | 114     | 111   | 24    | Masculino | ensino médio completo |
| 3°      | 110    | 97      | 103,5 | 18    | Feminino  | ensino médio completo |
| 4°      | 108    | 106     | 107   | 51    | Feminino  | ensino médio completo |
| 5°      | 96     | 91      | 93,5  | 38    | Masculino | ensino médio completo |
| 6°      | 86     | 133     | 109,5 | 34    | Masculino | ensino médio completo |
| 7°      | 112    | 106     | 109   | 54    | Masculino | ensino médio completo |
| 8°      | 108    | 105     | 106,5 | 18    | Feminino  | ensino médio completo |
| 9°      | 102    | 108     | 105   | 32    | Feminino  | ensino médio completo |
| 10°     | 104    | 123     | 113,5 | 18    | Feminino  | ensino médio completo |
| 11°     | 104    | 106     | 105   | 26    | Feminino  | ensino médio completo |
| 12°     | 88     |         | 88    | 20    | Feminino  | ensino médio completo |
| 13°     | 91     | 91      | 91    | 30    | Feminino  | ensino médio completo |
| 14°     | 92     | 117     | 104,5 | 22    | Feminino  | fundamental completo  |
| 15°     | 100    | 112     | 106   | 43    | Feminino  | superior completo     |
| 16°     | 104    | 107     | 105,5 | 19    | Feminino  | ensino médio completo |
| 17°     | 96     | 105     | 100,5 | 27    | Feminino  | ensino médio completo |
| 18°     | 96     | 109     | 102,5 | 19    | Feminino  | ensino médio completo |
| 19°     | 104    | 100     | 102   | 21    | Feminino  | ensino médio completo |
| 20°     | 92     | 100     | 96    | 19    | Feminino  | ensino médio completo |
| 21°     | 92     | 98      | 95    | 22    | Feminino  | ensino médio completo |
| 22°     | 116    | 131     | 123,5 | 22    | Feminino  | ensino médio completo |
| 23°     | 104    | 113     | 108,5 | 24    | Masculino | ensino médio completo |
| 24°     | 100    | 120     | 110   | 18    | Feminino  | ensino médio completo |
| 25°     | 104    | 109     | 106,5 | 19    | Masculino | ensino médio completo |
| 26°     | 104    | 114     | 109   | 18    | Feminino  | ensino médio completo |
| 27°     | 88     | 126     | 107   | 18    | Masculino | ensino médio completo |

|     |     |     |       |    |           |                       |
|-----|-----|-----|-------|----|-----------|-----------------------|
| 28° | 86  | 94  | 90    | 19 | Feminino  | ensino médio completo |
| 29° | 92  | 98  | 95    | 21 | Feminino  | ensino médio completo |
| 30° | 110 | 104 | 107   | 18 | Feminino  | ensino médio completo |
| 31° | 102 | 97  | 99,5  | 20 | Feminino  | ensino médio completo |
| 32° | 102 | 88  | 95    | 22 | Feminino  | ensino médio completo |
| 33° | 104 | 90  | 97    | 25 | Feminino  | ensino médio completo |
| 34° | 82  | 104 | 93    | 23 | Feminino  | ensino médio completo |
| 35° | 104 | 89  | 96,5  | 21 | Feminino  | ensino médio completo |
| 36° | 98  | 94  | 96    | 21 | Feminino  | ensino médio completo |
| 37° | 96  | 96  | 96    | 18 | Feminino  | ensino médio completo |
| 38° | 90  | 93  | 91,5  | 24 | Feminino  | ensino médio completo |
| 39° | 78  | 124 | 101   | 19 | Masculino | fundamental completo  |
| 40° | 94  | 88  | 91    | 24 | Masculino | ensino médio completo |
| 41° | 98  | 117 | 107,5 | 20 | Feminino  | ensino médio completo |
| 42° | 96  | 106 | 101   | 19 | Feminino  | ensino médio completo |
| 43° | 92  | 118 | 105   | 22 | Feminino  | ensino médio completo |
| 44° | 108 | 89  | 98,5  | 26 | Masculino | superior completo     |
| 45° | 92  | 104 | 98    | 26 | Masculino | ensino médio completo |
| 46° | 90  | 123 | 106,5 | 25 | Feminino  | ensino médio completo |
| 47° | 108 | 110 | 109   | 25 | Feminino  | ensino médio completo |
| 48° | 106 | 109 | 107,5 | 21 | Masculino | ensino médio completo |

Fonte – Elaborado pela autora

A tabela 5 relaciona os resultados dos inventários MACH V e MACH IV de cada operador de telemarketing da empresa Connection Line e o respectivo ranking de vendas desses operadores.

A tabela 5 também relaciona informações referentes à idade, gênero e grau de escolaridade de cada respondente.

A média aritmética simples entre os resultados da pontuação obtida no MACH V e MACH IV foi calculada com o intuito de avaliar a coerência das respostas de ambos os inventários. A teoria sugere que por se tratar de inventários similares, os resultados deveriam apresentar semelhança.

Foi excluído das análises do MACH IV o 12° colocado no ranking, por apresentar erros nas respostas ou respostas em branco que invalidaram a tabulação do inventário.

O primeiro colocado no ranking da empresa Connection Line obteve um dos menores escores de maquiavelismo entre todos os operadores da empresa. Este resultado não é esperado pela hipótese da pesquisa.

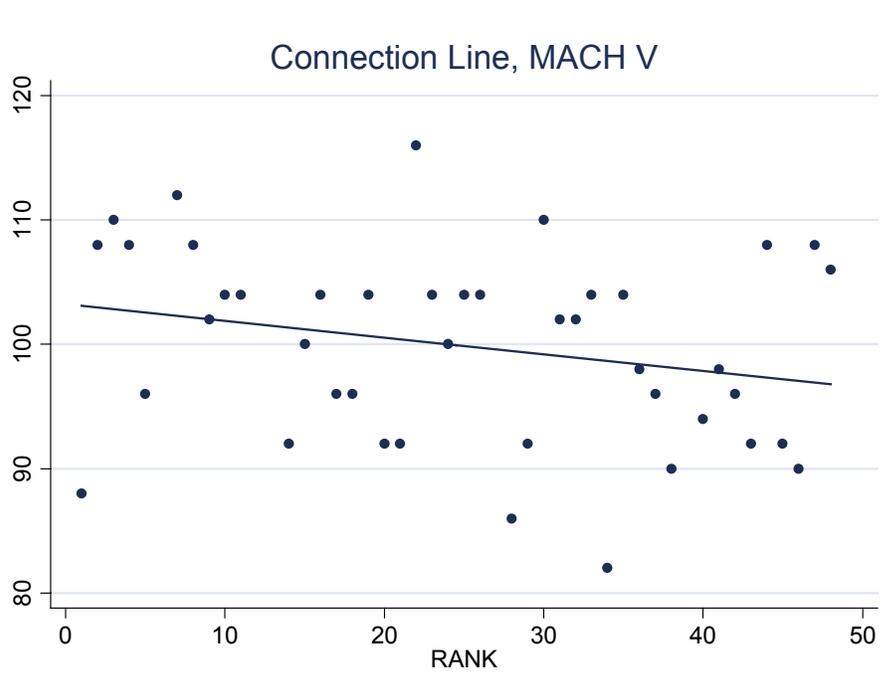
Em contraste, o maior escore do MACH IV e MACH V foi detectado na 22° colocação do ranking de vendas da empresa Connection Line.

Por outro lado, o primeiro colocado no ranking de vendas foi o único respondente do sexo masculino a ocupar esta colocação entre todas as demais empresas. Uma possibilidade para esse resultado que precisa ser investigada, ocorre em função do tipo de produto que a empresa comercializava, na ocasião da aplicação da pesquisa, a empresa Connection Line comercializava seguro de automóveis, um produto em que o universo masculino poderia ter maior domínio do assunto.

O primeiro colocado no ranking apresentou escores iguais de maquiavelismo para MACH IV e MACH V e corrobora a teoria de que os inventários deveriam apresentar escores iguais ou no mínimo semelhantes.

Após a tabulação dos dados, os gráficos mostram o resultado de cada inventário, conforme segue:

Gráfico 1 – Empresa Connection Line – Resultado MACH V



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 1 apresenta a dispersão das variáveis entre ranking de vendas e o escore de maquiavelismo da escala MACH V para cada operador de telemarketing da empresa Connection Line.

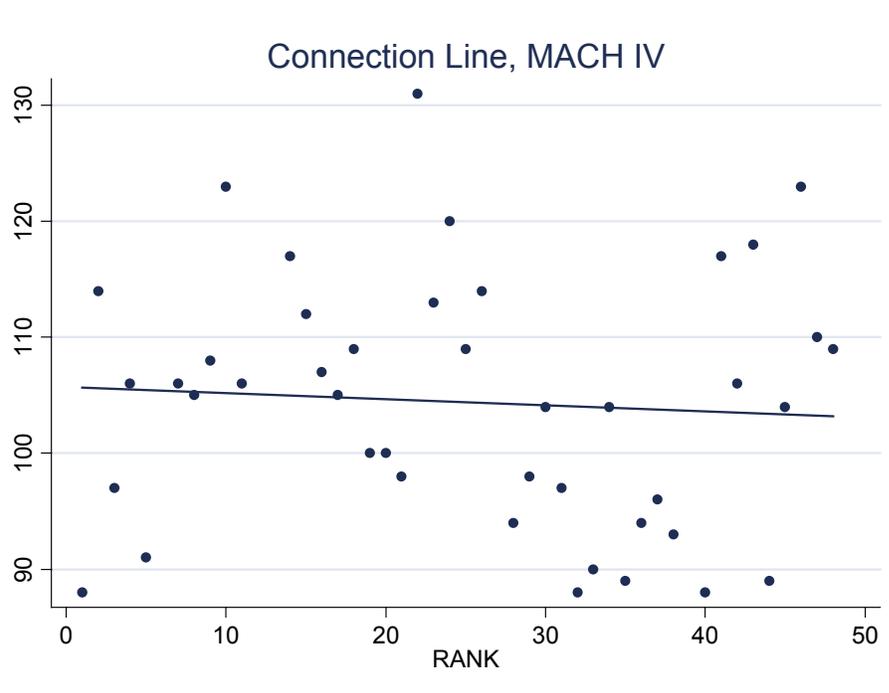
Foi ajustada no Gráfico 1 uma reta para confirmar ou contrariar a hipótese desta pesquisa. O fato de a reta ser decrescente indica que vendas maiores estão associadas a escores maiores, resultado que por enquanto confirma a hipótese desta pesquisa.

Foi aplicado o teste de Correlação de Spearman da escala MACH V na empresa Connection Line e detectou-se o coeficiente de correlação de  $-0,2379$  ( $p\text{-value}=0,12346$ ), que representa uma correlação fraca, conforme tabela 4.

Pode-se concluir que a correlação inversa obtida por meio do MACH V confirma a hipótese desta pesquisa.

Hipótese Aceita

Gráfico 2 – Empresa Connection Line – Resultado MACH IV



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 2 apresenta a dispersão das variáveis entre ranking de vendas e o escore de maquiavelismo da escala MACH IV para cada operador de telemarketing da empresa Connection Line.

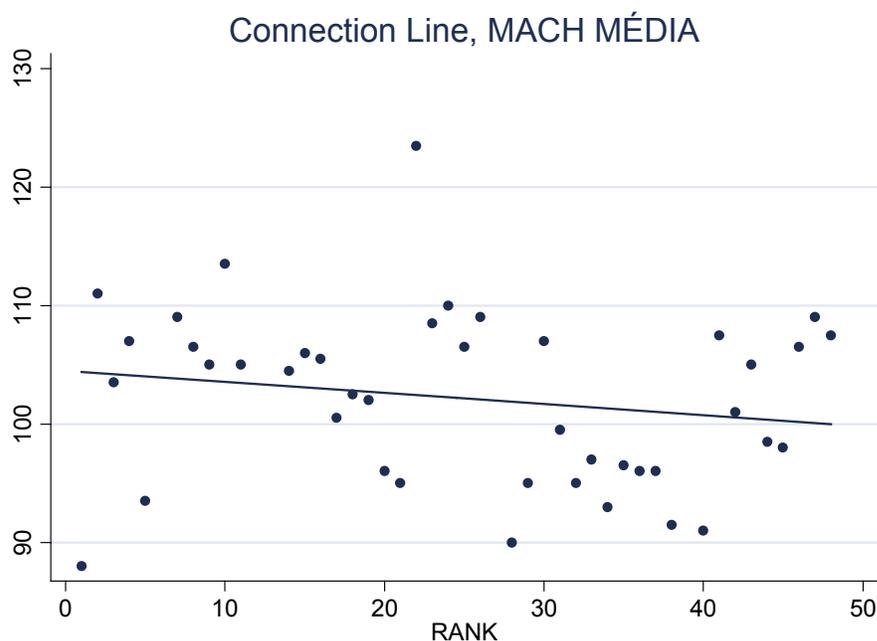
O fato de a reta ser decrescente indica que vendas maiores estão associadas a escores maiores, resultado que por enquanto confirma a hipótese desta pesquisa.

Foi aplicado o teste de Correlação de Spearman da escala MACH IV na empresa Connection Line e detectou-se o coeficiente de correlação de  $-0,0785$  ( $p\text{-value}=0,6170$ ), que representa uma correlação muito fraca, conforme tabela 4.

Pode-se concluir que a correlação inversa obtida por meio do MACH IV confirma a hipótese desta pesquisa.

|                 |
|-----------------|
| Hipótese Aceita |
|-----------------|

Gráfico 3 – Empresa Connection Line – Resultado MACH MÉDIA



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 3 apresenta a dispersão das variáveis entre ranking de vendas e o escore de maquiavelismo da escala MACH Média para cada operador de telemarketing da empresa Connection Line.

O fato de a reta ser decrescente indica que vendas maiores estão associadas a escores maiores, resultado que por enquanto confirma a hipótese desta pesquisa.

Pode-se interpretar que houve coerência entre ambos os inventários aplicados na empresa Connection Line.

Foi aplicado o teste de Correlação de Spearman da escala MACH Média na empresa Connection Line e detectou-se o coeficiente de correlação de  $-0,1585$  ( $p\text{-value} = 0,3101$ ), que representa uma correlação muito fraca, conforme tabela 4.

Pode-se concluir que a correlação inversa obtida por meio do MACH Média confirma a hipótese desta pesquisa.

Hipótese Aceita

Tabela 6 – Disposição dos Dados da Pesquisa – Empresa IIL Brasil

| Ranking | MACH V | MACH IV | Media | Idade | Sexo      | Escolaridade           |
|---------|--------|---------|-------|-------|-----------|------------------------|
| 1°      | 98     | 95      | 96,5  | 28    | Feminino  | pós-graduação completa |
| 2°      | 110    | 97      | 103,5 | 42    | Masculino | mestrado               |
| 3°      | 106    | 96      | 101   | 35    | Masculino | ensino médio completo  |
| 4°      | 112    | 99      | 105,5 | 38    | Feminino  | pós-graduação completa |
| 5°      | 106    | 102     | 104   | 21    | Feminino  | ensino médio completo  |

Fonte – Elaborado pela autora

A tabela 6 relaciona os resultados dos inventários MACH V e MACH IV de cada operador de telemarketing da empresa IIL Brasil e o respectivo ranking de vendas desses operadores.

A tabela 6 também relaciona informações referentes à idade, gênero e grau de escolaridade de cada respondente.

A média aritmética simples entre os resultados da pontuação obtida no MACH V e MACH IV foi calculada com o intuito de avaliar a coerência das respostas de ambos os inventários. A teoria sugere que por se tratar de inventários similares, os resultados deveriam apresentar semelhança.

O primeiro colocado no ranking da empresa IIL Brasil obteve um dos menores escores de maquiavelismo entre todos os operadores da empresa. Este resultado não é esperado pela hipótese da pesquisa.

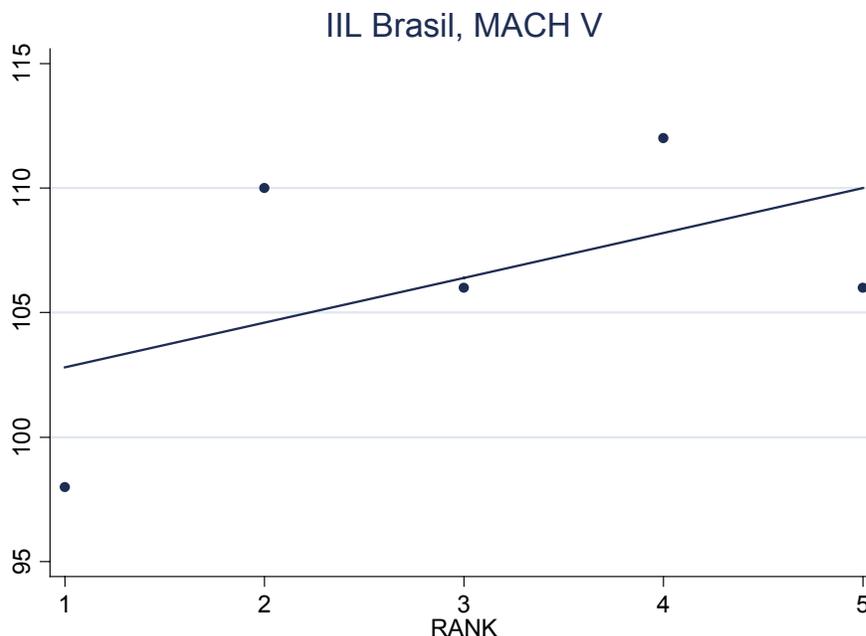
Em contraste, o maior escore do MACH IV foi detectado na última colocação e do MACH V foi detectado na penúltima colocação do ranking de vendas da empresa IIL Brasil.

Somente dois operadores apresentaram escores semelhantes de maquiavelismo para MACH IV e MACH V e contraria a teoria de que os inventários deveriam apresentar escores iguais ou no mínimo semelhantes.

A escolaridade dos operadores encontrada na empresa IIL Brasil foi a mais completa entre todas as demais empresas pesquisadas. Alguns respondentes são pós-graduados e um respondente tem o título de Mestre. Uma outra pesquisa poderia verificar se existe relação entre grau de escolaridade e grau de maquiavelismo.

Após a tabulação dos dados, os gráficos mostram em detalhes o resultado de cada inventário, conforme segue:

Gráfico 4 – Empresa IIL Brasil – Resultado MACH V



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 4 apresenta a dispersão das variáveis entre ranking de vendas e o escore de maquiavelismo da escala MACH V para cada operador de telemarketing da empresa IIL Brasil.

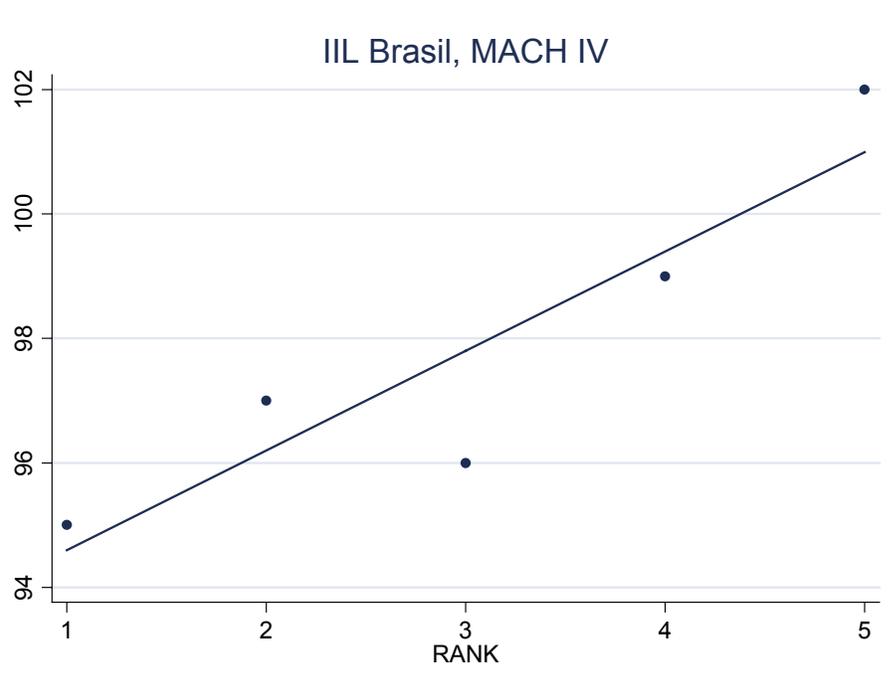
Foi ajustada no Gráfico 4 uma reta para confirmar ou contrariar a hipótese desta pesquisa. O fato de a reta ser crescente indica que vendas maiores estão associadas a escores menores, resultado que por enquanto contraria a hipótese desta pesquisa.

Foi aplicado o teste de Correlação de Spearman da escala MACH V na empresa IIL Brasil e detectou-se o coeficiente de correlação de 0,4101 ( $p\text{-value} = 0,4925$ ), que representa uma correlação fraca, conforme tabela 4.

Pode-se concluir que a correlação direta obtida por meio do MACH V contraria a hipótese desta pesquisa.

Hipótese Rejeitada

Gráfico 5 – Empresa IIL Brasil – Resultado MACH IV



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 5 apresenta a dispersão das variáveis entre ranking de vendas e o score de maquiavelismo da escala MACH IV para cada operador de telemarketing da empresa IIL Brasil.

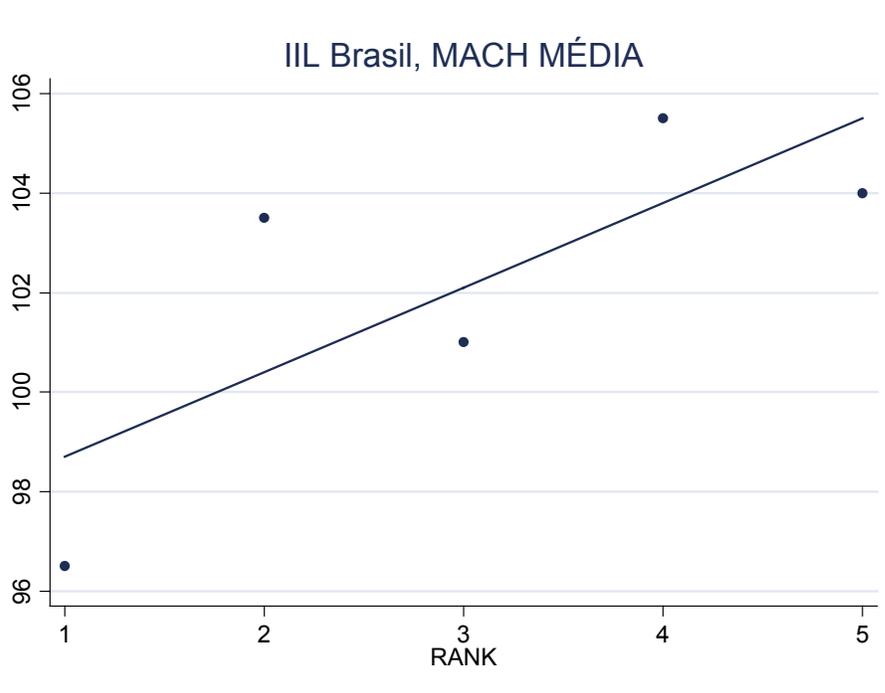
A reta crescente indica que vendas maiores estão associadas a scores menores, resultado que contraria a hipótese desta pesquisa.

Em contraste, foi aplicado o teste de Correlação de Spearman da escala MACH IV na empresa IIL Brasil e detectou-se o coeficiente de correlação de 0,9000 ( $p\text{-value} = 0,0374$ ), que representa uma correlação muito forte, conforme tabela 4.

Pode-se concluir que apesar de muito forte, a correlação direta obtida por meio do MACH IV contraria a hipótese desta pesquisa.

|                    |
|--------------------|
| Hipótese Rejeitada |
|--------------------|

Gráfico 6 – Empresa IIL Brasil – Resultado MACH MÉDIA



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 6 apresenta a dispersão das variáveis entre ranking de vendas e o escore de maquiavelismo da escala MACH Média para cada operador de telemarketing da empresa IIL Brasil.

O fato de a reta ser crescente indica que vendas maiores estão associadas a escores menores, resultado que por enquanto contraria a hipótese desta pesquisa.

Foi aplicado o teste de Correlação de Spearman da escala MACH Média na empresa IIL Brasil e detectou-se o coeficiente de correlação de 0,8000 ( $p\text{-value} = 0,1041$ ), que representa uma correlação muito forte, conforme tabela 4.

Pode-se interpretar que houve coerência entre ambos os inventários aplicados na empresa IIL Brasil, no entanto a correlação direta muito forte encontrada no gráfico 5 e gráfico 6 remete a outro foco de análise, a de possível falseamento do resultado do inventário.

Talvez o fato dos respondentes pertencerem a um grupo pequeno e por desconhecerem o que o inventário se propunha a medir, optaram por não se expor nas respostas do inventário, demonstrando o lado de “bom moço”.

Pode-se concluir que apesar de forte, a correlação direta obtida por meio do MACH Média contraria a hipótese desta pesquisa.

|                    |
|--------------------|
| Hipótese Rejeitada |
|--------------------|

Tabela 7 – Disposição dos Dados da Pesquisa – Empresa RCI

| Ranking | MACH V | MACH IV | Media | Idade | Sexo      | Escolaridade          |
|---------|--------|---------|-------|-------|-----------|-----------------------|
| 1°      | 110    | 89      | 99,5  | 29    | Feminino  | superior completo     |
| 2°      | 98     | 109     | 103,5 | 30    | Masculino | ensino médio completo |
| 3°      | 102    | 123     | 112,5 | 24    | Feminino  | ensino médio completo |
| 4°      | 96     | 144     | 120   | 24    | Masculino | ensino médio completo |
| 5°      | 108    | 119     | 113,5 | 42    | Feminino  | ensino médio completo |
| 6°      | 106    | 112     | 109   | 26    | Feminino  | ensino médio completo |
| 7°      | 96     | 102     | 99    | 35    | Feminino  | ensino médio completo |
| 8°      | 96     | 117     | 106,5 | 20    | Feminino  | ensino médio completo |
| 9°      | 112    | 113     | 112,5 | 27    | Feminino  | ensino médio completo |
| 10°     | 90     | 118     | 104   | 19    | Feminino  | ensino médio completo |
| 11°     | 94     | 105     | 99,5  | 28    | Feminino  | superior completo     |
| 12°     | 106    | 103     | 104,5 | 24    | Masculino | ensino médio completo |
| 13°     | 88     | 112     | 100   | 20    | Feminino  | ensino médio completo |
| 14°     | 84     | 100     | 92    | 27    | Feminino  | ensino médio completo |

Fonte – Elaborado pela autora

A tabela 7 relaciona os resultados dos inventários MACH V e MACH IV de cada operador de telemarketing da empresa RCI e o respectivo ranking de vendas desses operadores.

A tabela 7 também relaciona informações referentes à idade, gênero e grau de escolaridade de cada respondente.

A média aritmética simples entre os resultados da pontuação obtida no MACH V e MACH IV foi calculada com o intuito de avaliar a coerência das respostas de ambos os inventários. A teoria sugere que por se tratar de inventários similares, os resultados deveriam apresentar semelhança.

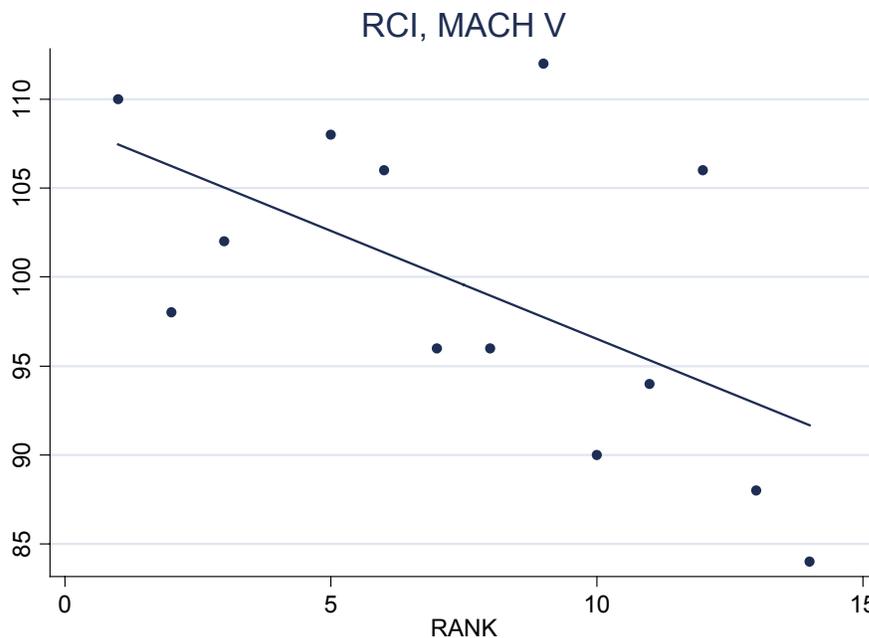
A média calculada detectou incoerência entre as respostas obtidas no MACH V e MACH IV dos operadores da empresa RCI, pois não apresentaram resultados semelhantes. Foi possível detectar semelhança somente na nona colocação do ranking

e contraria a teoria de que todos os inventários deveriam apresentar escores iguais ou no mínimo semelhantes.

O primeiro colocado no ranking da empresa RCI obteve o menor escore de maquiavelismo da escala MACH IV entre todos os operadores da empresa. Este resultado não é esperado pela hipótese da pesquisa.

Após a tabulação dos dados, os gráficos mostram em detalhes o resultado de cada inventário, conforme segue:

Gráfico 7 – Empresa RCI – Resultado MACH V



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 7 apresenta a dispersão das variáveis entre ranking de vendas e o escore de maquiavelismo da escala MACH V para cada operador de telemarketing da empresa RCI.

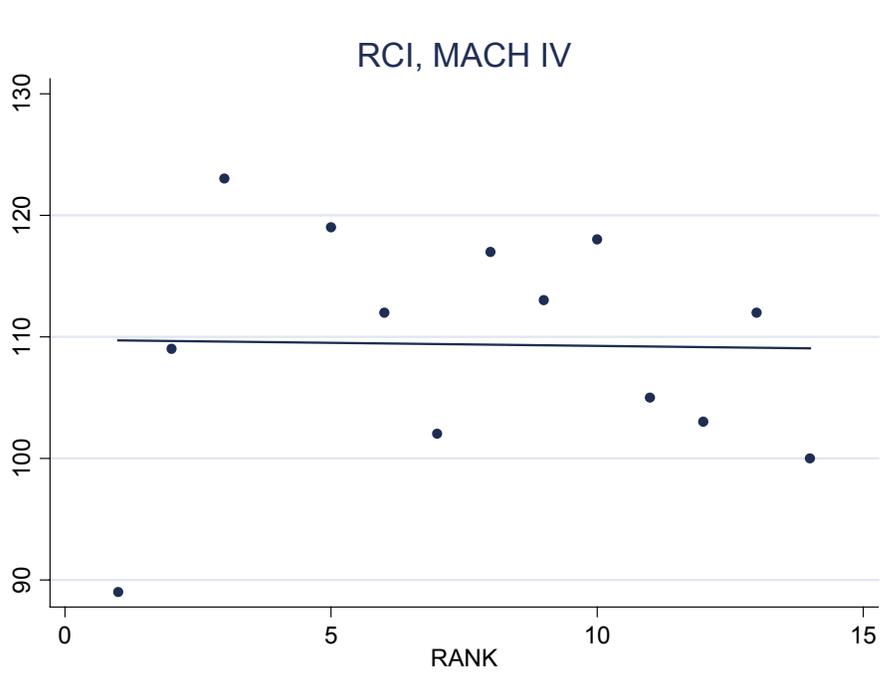
Foi ajustada no Gráfico 7 uma reta para confirmar ou contrariar a hipótese desta pesquisa. O fato de a reta ser decrescente indica que vendas maiores estão associadas a escores maiores, resultado que por enquanto confirma a hipótese desta pesquisa.

Foi aplicado o teste de Correlação de Spearman da escala MACH V na empresa RCI e detectou-se o coeficiente de correlação de  $-0,6143$  ( $p\text{-value} = 0,0255$ ), que representa uma correlação média, conforme tabela 4.

Pode-se concluir que a correlação inversa obtida por meio do MACH V confirma a hipótese desta pesquisa.

|                 |
|-----------------|
| Hipótese Aceita |
|-----------------|

Gráfico 8 – Empresa RCI – Resultado MACH IV



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 8 apresenta a dispersão das variáveis entre ranking de vendas e o escore de maquiavelismo da escala MACH IV para cada operador de telemarketing da empresa RCI.

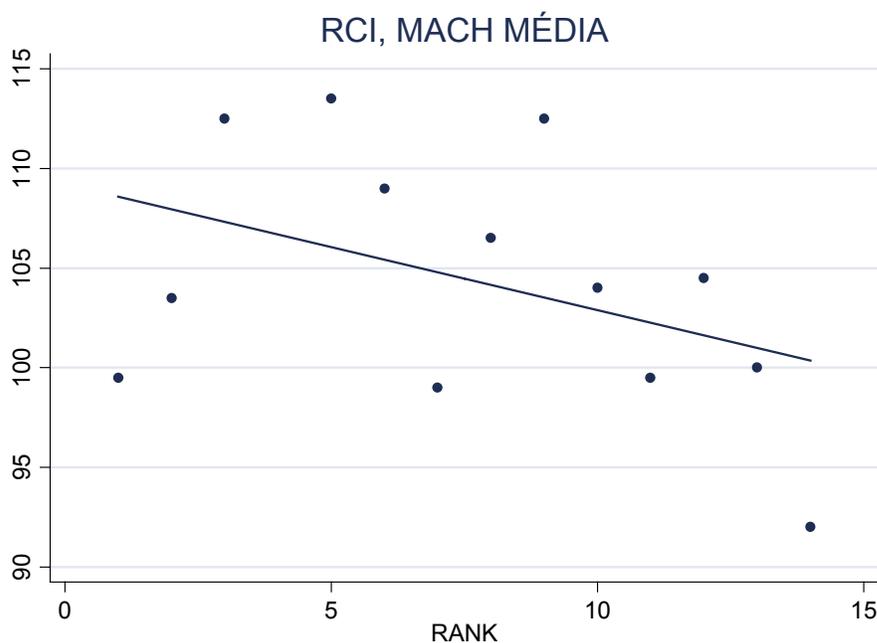
A reta decrescente, apesar de inexpressiva, indica que vendas maiores estão associadas a escores maiores, resultado que por enquanto confirma a hipótese desta pesquisa.

Foi aplicado o teste de Correlação de Spearman da escala MACH IV na empresa RCI e detectou-se o coeficiente de correlação de  $-0,1678$  ( $p\text{-value} = 0,5837$ ), que representa uma correlação muito fraca, conforme tabela 4.

Essa análise se iguala à análise feita no Gráfico 2 da empresa Connection Line. Pode-se concluir que a correlação inversa obtida por meio do MACH IV confirma a hipótese desta pesquisa.

Hipótese Aceita

Gráfico 9 – Empresa RCI – Resultado MACH MÉDIA



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 9 apresenta a dispersão das variáveis entre ranking de vendas e o escore de maquiavelismo da escala MACH Média para cada operador de telemarketing da empresa RCI.

O fato de a reta ser decrescente indica que vendas maiores estão associadas a escores maiores, resultado que por enquanto confirma a hipótese desta pesquisa.

Pode-se interpretar que houve coerência entre ambos os inventários aplicados na empresa RCI.

Foi aplicado o teste de Correlação de Spearman da escala MACH Média na empresa RCI e detectou-se o coeficiente de correlação de  $-0,3251$  ( $p\text{-value} = 0,2785$ ), que representa uma correlação fraca, conforme tabela 4.

Pode-se concluir que a correlação inversa obtida por meio do MACH Média confirma a hipótese desta pesquisa.

Hipótese Aceita

Tabela 8 – Disposição dos Dados da Pesquisa – Empresa RCI Hilton

| Ranking | MACH V | MACH IV | Media | Idade | Sexo      | Escolaridade          |
|---------|--------|---------|-------|-------|-----------|-----------------------|
| 1°      | 88     | 111     | 99,5  | 38    | Feminino  | ensino médio completo |
| 2°      | 92     | 97      | 94,5  | 38    | Feminino  | ensino médio completo |
| 3°      | 114    | 98      | 106   | 31    | Feminino  | ensino médio completo |
| 4°      | 96     | 93      | 94,5  | 21    | Feminino  | ensino médio completo |
| 5°      | 96     | 118     | 107   | 24    | Feminino  | fundamental completo  |
| 6°      | 92     | 104     | 98    | 25    | Feminino  | ensino médio completo |
| 7°      | 96     | 103     | 99,5  | 29    | Feminino  | ensino médio completo |
| 8°      | 105    | 131     | 118   | 54    | Feminino  | ensino médio completo |
| 9°      | 96     | 98      | 97    | 23    | Masculino | ensino médio completo |
| 10°     | 98     | 118     | 108   | 45    | Feminino  | ensino médio completo |
| 11°     | 98     | 81      | 89,5  | 24    | Feminino  | superior completo     |
| 12°     | 106    | 103     | 104,5 | 31    | Masculino | superior completo     |
| 13°     | 120    | 112     | 116   | 39    | Feminino  | ensino médio completo |
| 14°     | 122    | 110     | 116   | 28    | Masculino | ensino médio completo |
| 15°     | 102    | 110     | 106   | 25    | Feminino  | fundamental completo  |

Fonte – Elaborado pela autora

A tabela 8 relaciona os resultados dos inventários MACH V e MACH IV de cada operador de telemarketing da empresa RCI Hilton e o respectivo ranking de vendas desses operadores.

A tabela 8 também relaciona informações referentes à idade, gênero e grau de escolaridade de cada respondente.

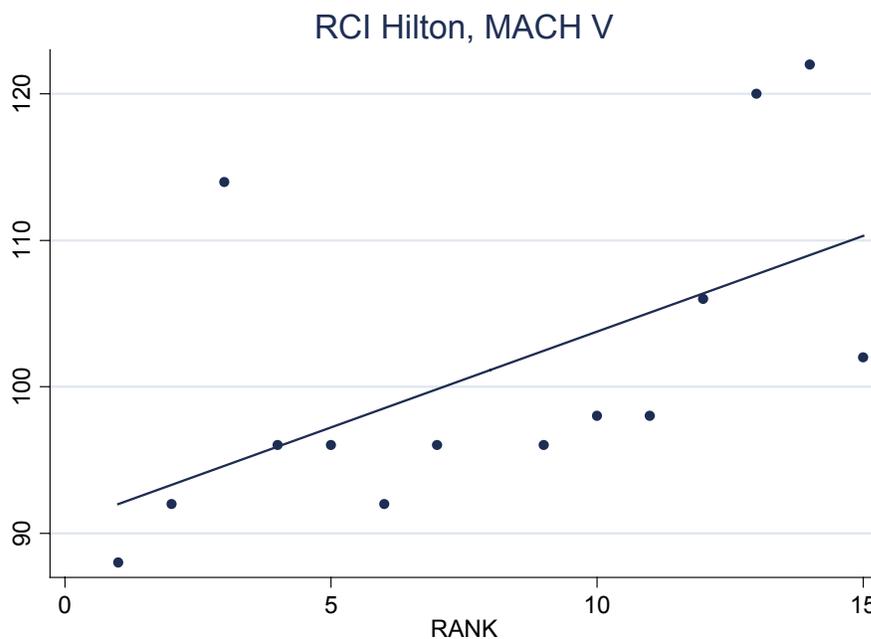
A média aritmética simples entre os resultados da pontuação obtida no MACH V e MACH IV foi calculada com o intuito de avaliar a coerência das respostas de ambos os inventários. A teoria sugere que por se tratar de inventários similares, os resultados deveriam apresentar semelhança.

O maior escore de maquiavelismo da empresa RCI foi detectado somente na oitava colocação no ranking de vendas. Este resultado não é esperado pela hipótese da pesquisa.

Foi possível detectar que o maior escore de maquiavelismo da empresa RCI corresponde ao operador de maior experiência entre todos os respondentes da empresa. Uma outra pesquisa poderia verificar se existe relação entre idade e grau de maquiavelismo.

Após a tabulação dos dados, os gráficos mostram em detalhes o resultado de cada inventário, conforme segue:

Gráfico 10 – Empresa RCI HILTON – Resultado MACH V



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 10 apresenta a dispersão das variáveis entre ranking de vendas e o escore de maquiavelismo da escala MACH V para cada operador de telemarketing da empresa RCI Hilton.

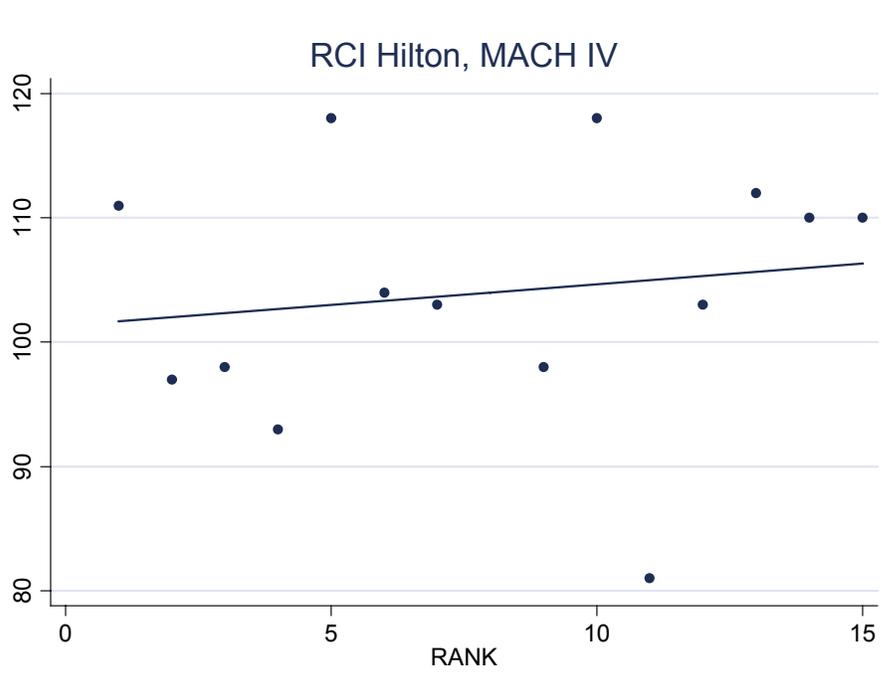
Foi ajustada no Gráfico 10 uma reta para confirmar ou contrariar a hipótese desta pesquisa. O fato de a reta ser crescente indica que vendas maiores estão associadas a escores menores, resultado que por enquanto contraria a hipótese desta pesquisa.

Foi aplicado o teste de Correlação de Spearman da escala MACH V na empresa RCI Hilton e detectou-se o coeficiente de correlação de 0,7217 ( $p\text{-value} = 0,0036$ ), que representa uma correlação forte, conforme tabela 4.

Pode-se concluir que apesar de forte, a correlação direta obtida por meio do MACH V contraria a hipótese desta pesquisa.

Hipótese Rejeitada

Gráfico 11 – Empresa RCI HILTON – Resultado MACH IV



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 11 apresenta a dispersão das variáveis entre ranking de vendas e o escore de maquiavelismo da escala MACH IV para cada operador de telemarketing da empresa RCI Hilton.

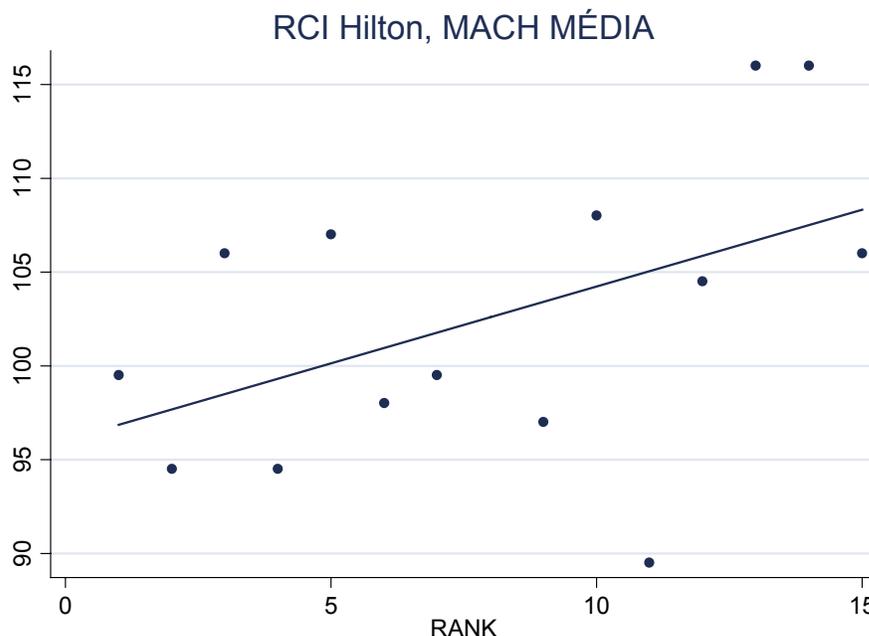
A reta crescente indica que vendas maiores estão associadas a escores menores, resultado que por enquanto contraria a hipótese desta pesquisa.

Foi aplicado o teste de Correlação de Spearman da escala MACH IV na empresa RCI Hilton e detectou-se o coeficiente de correlação de 0,2274 ( $p\text{-value} = 0,4344$ ), que representa uma correlação fraca, conforme tabela 4.

Pode-se concluir que a correlação direta obtida por meio do MACH IV contraria a hipótese desta pesquisa.

|                    |
|--------------------|
| Hipótese Rejeitada |
|--------------------|

Gráfico 12 – Empresa RCI HILTON – Resultado MACH MÉDIA



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 12 apresenta a dispersão das variáveis entre ranking de vendas e o escore de maquiavelismo da escala MACH Média para cada operador de telemarketing da empresa RCI Hilton.

O fato de a reta ser crescente indica que vendas maiores estão associadas a escores menores, resultado que por enquanto contraria a hipótese desta pesquisa.

Pode-se interpretar que houve coerência entre ambos os inventários aplicados na empresa RCI Hilton.

Foi aplicado o teste de Correlação de Spearman da escala MACH Média na empresa RCI Hilton e detectou-se o coeficiente de correlação de 0,4481 ( $p\text{-value} = 0,1081$ ), que representa uma correlação fraca, conforme tabela 4.

Essa análise se iguala à análise feita no Gráfico 6 da empresa IIL Brasil.

Pode-se concluir que a correlação direta obtida por meio do MACH Média contraria a hipótese desta pesquisa.

Hipótese Rejeitada

Tabela 9 – Disposição dos Dados da Pesquisa – Empresa STB – Curso

| Ranking | MACH V | MACH IV | Media | Idade | Sexo      | Escolaridade          |
|---------|--------|---------|-------|-------|-----------|-----------------------|
| 1°      | 98     | 92      | 95    | 27    | Feminino  | ensino médio completo |
| 2°      | 106    | 118     | 112   | 22    | Feminino  | superior completo     |
| 3°      | 104    | 119     | 111,5 | 33    | Masculino | superior completo     |

Fonte – Elaborado pela autora

A tabela 9 relaciona os resultados dos inventários MACH V e MACH IV de cada operador de telemarketing da empresa STB - Curso e o respectivo ranking de vendas desses operadores.

A tabela 9 também relaciona informações referentes à idade, gênero e grau de escolaridade de cada respondente.

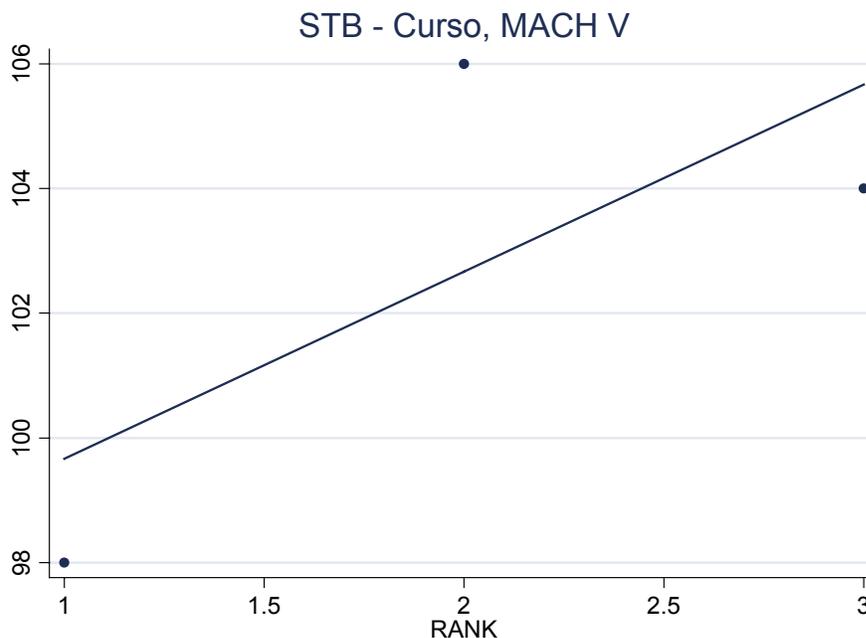
A média aritmética simples entre os resultados da pontuação obtida no MACH V e MACH IV foi calculada com o intuito de avaliar a coerência das respostas de ambos os inventários. A teoria sugere que por se tratar de inventários similares, os resultados deveriam apresentar semelhança.

A média calculada detectou incoerência entre as respostas obtidas no MACH V e MACH IV dos operadores da empresa STB - Curso, pois não apresentaram resultados semelhantes. Foi possível detectar semelhança somente no primeiro colocado do ranking e contraria a teoria de que todos os inventários deveriam apresentar escores iguais ou no mínimo semelhantes.

O primeiro colocado no ranking da empresa STB - Curso obteve o menor escore de maquiavelismo da escala MACH IV entre todos os operadores da empresa. Este resultado não é esperado pela hipótese da pesquisa.

Após a tabulação dos dados, os gráficos mostram em detalhes o resultado de cada inventário, conforme segue:

Gráfico 13 – Empresa STB Curso – Resultado MACH V



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 13 apresenta a dispersão das variáveis entre ranking de vendas e o escore de maquiavelismo da escala MACH V para cada operador de telemarketing da empresa STB - Curso.

Foi ajustada no Gráfico 13 uma reta para confirmar ou contrariar a hipótese desta pesquisa. O fato de a reta ser crescente indica que vendas maiores estão associadas a escores menores, resultado que por enquanto contraria a hipótese desta pesquisa.

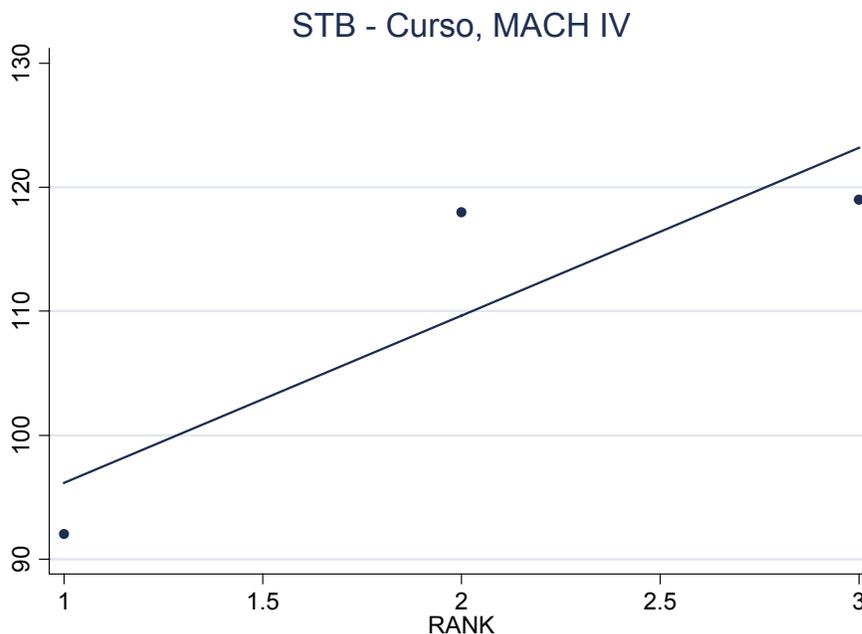
Foi aplicado o teste de Correlação de Spearman da escala MACH V na empresa STB - Curso e detectou-se o coeficiente de correlação de 0,5000 ( $p\text{-value} = 0,6667$ ), que representa uma correlação média, conforme tabela 4.

Essa análise se iguala à análise feita no Gráfico 5 da empresa IIL Brasil.

Pode-se concluir que a correlação direta obtida por meio do MACH V contraria a hipótese desta pesquisa.

Hipótese Rejeitada

Gráfico 14 – Empresa STB Curso – Resultado MACH IV



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 14 apresenta a dispersão das variáveis entre ranking de vendas e o escore de maquiavelismo da escala MACH IV para cada operador de telemarketing da empresa STB - Curso.

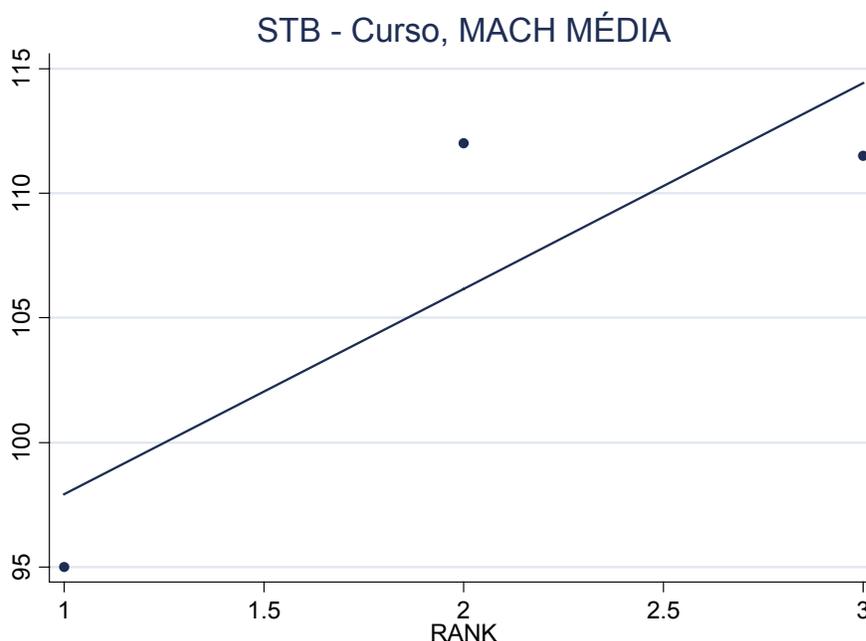
A reta crescente indica que vendas maiores estão associadas a escores menores, resultado que por enquanto contraria a hipótese desta pesquisa.

Foi aplicado o teste de Correlação de Spearman da escala MACH IV na empresa STB - Curso e detectou-se o coeficiente de correlação de 1,0000 ( $p\text{-value} = <0,0001$ ), que representa uma correlação muito forte, conforme tabela 4. Entretanto essa empresa dispunha de um número muito pequeno de três respondentes.

Pode-se concluir que apesar de muito forte, a correlação direta obtida por meio do MACH IV contraria a hipótese desta pesquisa.

|                    |
|--------------------|
| Hipótese Rejeitada |
|--------------------|

Gráfico 15 – Empresa STB Curso – Resultado MACH MÉDIA



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 15 apresenta a dispersão das variáveis entre ranking de vendas e o escore de maquiavelismo da escala MACH Média para cada operador de telemarketing da empresa STB - Curso.

A reta crescente indica que vendas maiores estão associadas a escores menores, resultado que por enquanto contraria a hipótese desta pesquisa.

Pode-se interpretar que houve coerência entre ambos os inventários aplicados na empresa STB - Curso.

Foi aplicado o teste de Correlação de Spearman da escala MACH Média na empresa STB - Curso e detectou-se o coeficiente de correlação de 0,5000 ( $p\text{-value} = 0,6667$ ), que representa uma correlação média, conforme tabela 4.

Pode-se concluir que a correlação direta obtida por meio do MACH Média contraria a hipótese desta pesquisa.

Hipótese Rejeitada

Tabela 10 – Disposição dos Dados da Pesquisa – Empresa STB – Passagem

| Ranking | MACH V | MACH IV | Media | Idade | Sexo     | Escolaridade          |
|---------|--------|---------|-------|-------|----------|-----------------------|
| 1°      | 106    | 93      | 99,5  | 29    | Feminino | superior completo     |
| 2°      | 100    | 108     | 104   | 26    | Feminino | ensino médio completo |
| 3°      | 112    | 120     | 116   | 27    | Feminino | superior completo     |
| 4°      | 108    | 77      | 92,5  | 24    | Feminino | superior completo     |
| 5°      | 92     | 107     | 99,5  | 32    | Feminino | ensino médio completo |

Fonte – Elaborado pela autora

A tabela 10 relaciona os resultados dos inventários MACH V e MACH IV de cada operador de telemarketing da empresa STB - Passagem e o respectivo ranking de vendas desses operadores.

A tabela 10 também relaciona informações referentes à idade, gênero e grau de escolaridade de cada respondente.

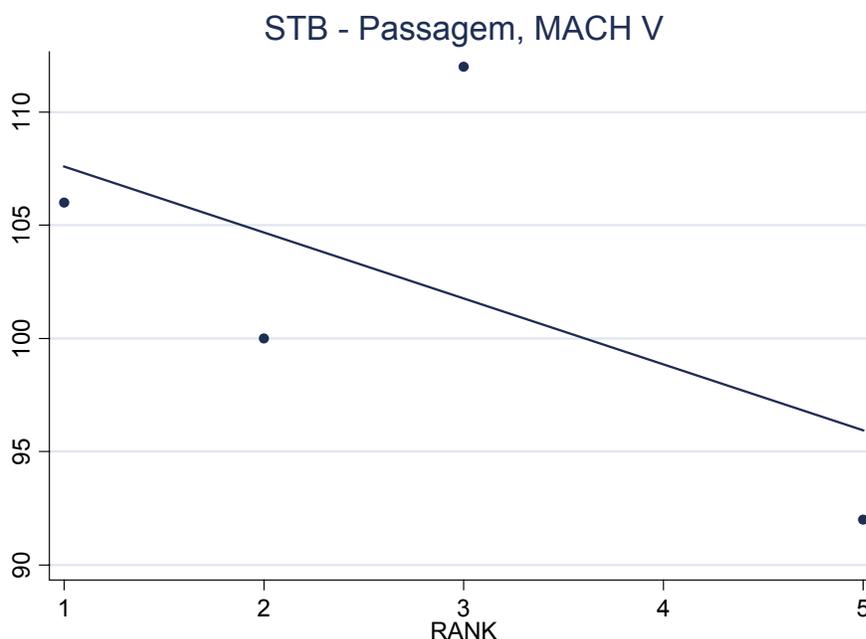
A média aritmética simples entre os resultados da pontuação obtida no MACH V e MACH IV foi calculada com o intuito de avaliar a coerência das respostas de ambos os inventários. A teoria sugere que por se tratar de inventários similares, os resultados deveriam apresentar semelhança.

A média calculada detectou incoerência entre as respostas obtidas no MACH V e MACH IV dos operadores da empresa STB - Passagem, pois não foi possível detectar resultados semelhantes em nenhum dos respondentes, contrariando a teoria de que todos os inventários deveriam apresentar escores iguais ou no mínimo semelhantes.

Todos os respondentes da empresa STB – Passagem são do sexo feminino. A análise estatística desta pesquisa procurou encontrar diferenças entre os resultados das escalas para respondentes do sexo masculino e para respondentes do sexo feminino e será pormenorizado mais adiante.

Após a tabulação dos dados, os gráficos mostram em detalhes o resultado de cada inventário, conforme segue:

Gráfico 16 – Empresa STB Passagem – Resultado MACH V



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 16 apresenta a dispersão das variáveis entre ranking de vendas e o escore de maquiavelismo da escala MACH V para cada operador de telemarketing da empresa STB - Passagem.

Foi ajustada no Gráfico 16 uma reta para confirmar ou contrariar a hipótese desta pesquisa. O fato de a reta ser decrescente indica que vendas maiores estão associadas a escores maiores, resultado que por enquanto confirma a hipótese desta pesquisa.

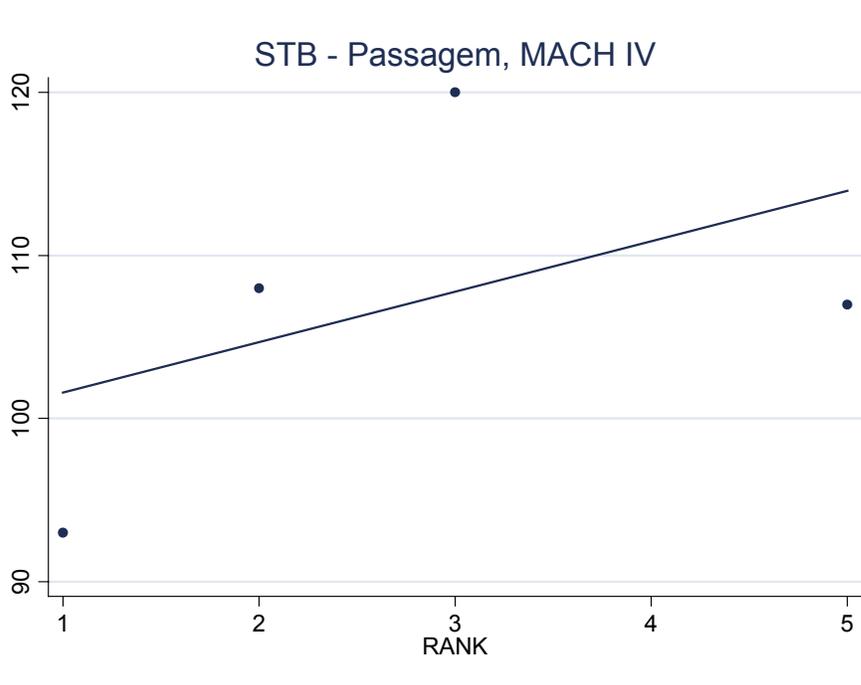
Foi aplicado o teste de Correlação de Spearman da escala MACH V na empresa STB - Passagem e detectou-se o coeficiente de correlação de  $-0,4000$  ( $p\text{-value} = 0,6000$ ), que representa uma correlação fraca, conforme tabela 4.

Essa análise se iguala à análise feita no Gráfico 7 da empresa RCI.

Pode-se concluir que a correlação inversa obtida por meio do MACH V confirma a hipótese desta pesquisa.

Hipótese Aceita

Gráfico 17 – Empresa STB Passagem – Resultado MACH IV



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 17 apresenta a dispersão das variáveis entre ranking de vendas e o escore de maquiavelismo da escala MACH IV para cada operador de telemarketing da empresa STB - Passagem.

A reta crescente indica que vendas maiores estão associadas a escores menores, resultado que por enquanto contraria a hipótese desta pesquisa.

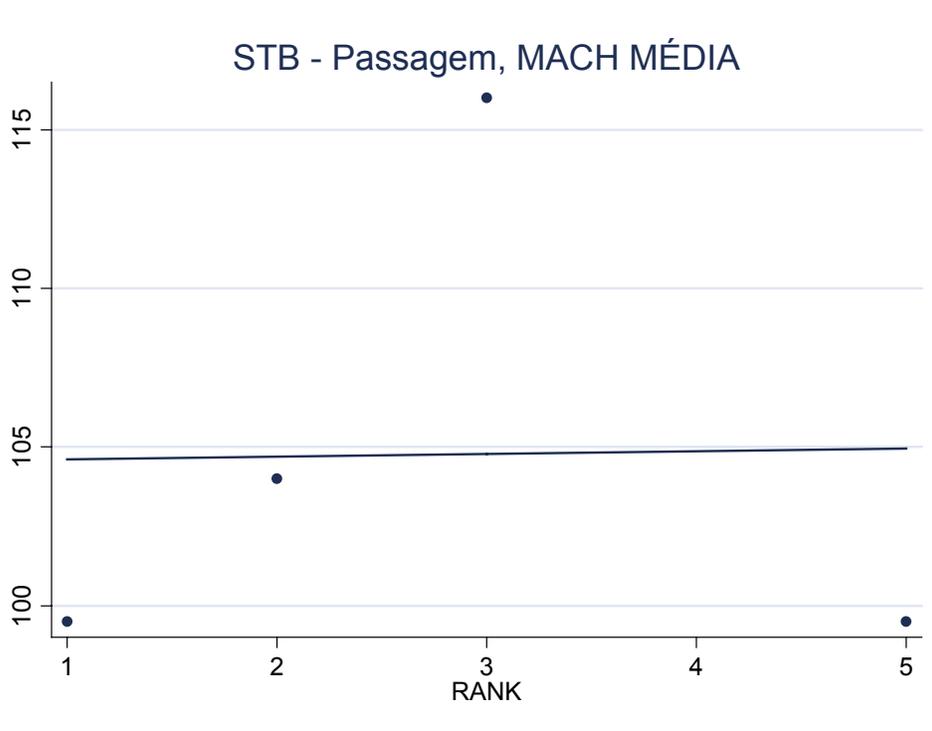
Foi aplicado o teste de Correlação de Spearman da escala MACH IV na empresa STB – Passagem e detectou-se o coeficiente de correlação de 0,4000 ( $p\text{-value} = 0,6000$ ), que representa uma correlação fraca, conforme tabela 4.

Essa análise retrata à análise feita no Gráfico 11 da empresa RCI Hilton.

Pode-se concluir que a correlação direta obtida por meio do MACH IV contraria a hipótese desta pesquisa.

Hipótese Rejeitada

Gráfico 18 – Empresa STB Passagem – Resultado MACH MÉDIA



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 18 apresenta a dispersão das variáveis entre ranking de vendas e o escore de maquiavelismo da escala MACH Média para cada operador de telemarketing da empresa STB - Passagem.

A reta crescente, apesar de inexpressiva, indica que vendas maiores estão associadas a escores menores, resultado que por enquanto contraria a hipótese desta pesquisa.

Pode-se interpretar que não houve coerência entre ambos os inventários aplicados na empresa STB – Passagem, pois as retas indicam direções opostas.

Foi aplicado o teste de Correlação de Spearman da escala MACH Média na empresa STB - Passagem e detectou-se o coeficiente de correlação de 0,1054 ( $p\text{-value} = 0,8946$ ), que representa uma correlação muito fraca, conforme tabela 4.

Pode-se concluir que a correlação direta obtida por meio do MACH Média contraria a hipótese desta pesquisa.

|                    |
|--------------------|
| Hipótese Rejeitada |
|--------------------|

Tabela 11 – Disposição dos Dados da Pesquisa – Empresa Telefutura

| Ranking | MACH V | MACH IV | Media | Idade | Sexo      | Escolaridade          |
|---------|--------|---------|-------|-------|-----------|-----------------------|
| 1°      | 96     | 99      | 97,5  | 33    | Feminino  | ensino médio completo |
| 2°      | 80     | 122     | 101   | 20    | Feminino  | ensino médio completo |
| 3°      | 108    | 105     | 106,5 | 23    | Feminino  | ensino médio completo |
| 4°      | 104    | 111     | 107,5 | 24    | Feminino  | ensino médio completo |
| 5°      | 94     | 101     | 97,5  | 25    | Feminino  | ensino médio completo |
| 6°      | 96     | 111     | 103,5 | 31    | Feminino  | ensino médio completo |
| 7°      | 94     | 120     | 107   | 24    | Feminino  | ensino médio completo |
| 8°      | 118    | 121     | 119,5 | 23    | Feminino  | ensino médio completo |
| 9°      | 104    | 120     | 112   | 25    | Feminino  | ensino médio completo |
| 10°     | 112    | 105     | 108,5 | 23    | Feminino  | ensino médio completo |
| 11°     | 94     | 101     | 97,5  | 24    | Feminino  | ensino médio completo |
| 12°     | 84     | 88      | 86    | 24    | Feminino  | ensino médio completo |
| 13°     | 110    | 96      | 103   | 24    | Masculino | ensino médio completo |
| 14°     | 114    | 96      | 105   | 39    | Feminino  | ensino médio completo |
| 15°     | 106    | 97      | 101,5 | 21    | Feminino  | ensino médio completo |
| 16°     | 96     | 110     | 103   | 27    | Feminino  | ensino médio completo |
| 17°     | 93     | 95      | 94    | 22    | Feminino  | ensino médio completo |
| 18°     | 104    | 114     | 109   | 46    | Feminino  | ensino médio completo |
| 19°     | 102    | 105     | 103,5 | 19    | Masculino | ensino médio completo |
| 20°     | 86     | 116     | 101   | 33    | Feminino  | ensino médio completo |
| 21°     | 100    | 104     | 102   | 28    | Feminino  | ensino médio completo |
| 22°     | 84     | 137     | 110,5 | 38    | Feminino  | ensino médio completo |
| 23°     | 110    | 97      | 103,5 | 22    | Feminino  | ensino médio completo |
| 24°     | 114    | 118     | 116   | 21    | Feminino  | ensino médio completo |
| 25°     | 112    | 108     | 110   | 21    | Feminino  |                       |
| 26°     | 82     | 104     | 93    | 29    | Feminino  | ensino médio completo |
| 27°     | 102    | 111     | 106,5 | 26    | Feminino  | ensino médio completo |
| 28°     | 88     | 98      | 93    | 28    | Feminino  | ensino médio completo |
| 29°     | 82     | 112     | 97    | 28    | Masculino | ensino médio completo |
| 30°     | 104    | 122     | 113   | 22    | Feminino  | ensino médio completo |
| 31°     | 98     | 96      | 97    | 35    | Feminino  | ensino médio completo |
| 32°     | 96     | 101     | 98,5  | 19    | Feminino  | ensino médio completo |
| 33°     | 98     | 105     | 101,5 | 20    | Feminino  | ensino médio completo |
| 34°     | 90     | 106     | 98    | 21    | Masculino | superior completo     |
| 35°     | 90     | 99      | 94,5  | 22    | Feminino  | ensino médio completo |
| 36°     | 102    | 82      | 92    | 22    | Feminino  | ensino médio completo |
| 37°     | 98     | 109     | 103,5 | 19    | Feminino  | ensino médio completo |
| 38°     | 104    | 115     | 109,5 | 18    | Masculino | ensino médio completo |
| 39°     | 110    | 117     | 113,5 | 38    | Feminino  | ensino médio completo |
| 40°     | 90     | 104     | 97    | 20    | Masculino | ensino médio completo |
| 41°     | 99     | 107     | 103   | 19    | Feminino  | ensino médio completo |
| 42°     | 92     | 116     | 104   | 21    | Feminino  | ensino médio completo |
| 43°     | 92     | 109     | 100,5 | 26    | Feminino  | ensino médio completo |
| 44°     | 92     | 114     | 103   | 26    | Feminino  | ensino médio completo |

|     |     |     |       |    |           |                       |
|-----|-----|-----|-------|----|-----------|-----------------------|
| 45° | 98  | 86  | 92    | 22 | Feminino  | ensino médio completo |
| 46° | 98  | 101 | 99,5  | 34 | Feminino  | ensino médio completo |
| 47° | 98  | 119 | 108,5 | 20 | Masculino | ensino médio completo |
| 48° | 112 | 109 | 110,5 | 21 | Masculino | ensino médio completo |
| 49° | 104 | 105 | 104,5 | 28 | Feminino  | ensino médio completo |
| 50° | 94  | 101 | 97,5  | 19 | Feminino  | ensino médio completo |
| 51° | 96  | 126 | 111   | 26 | Feminino  | ensino médio completo |
| 52° | 96  | 119 | 107,5 | 29 | Masculino | ensino médio completo |

Fonte – Elaborado pela autora

A tabela 11 relaciona os resultados dos inventários MACH V e MACH IV de cada operador de telemarketing da empresa Telefutura e o respectivo ranking de vendas desses operadores.

A tabela 11 também relaciona informações referentes à idade, gênero e grau de escolaridade de cada respondente.

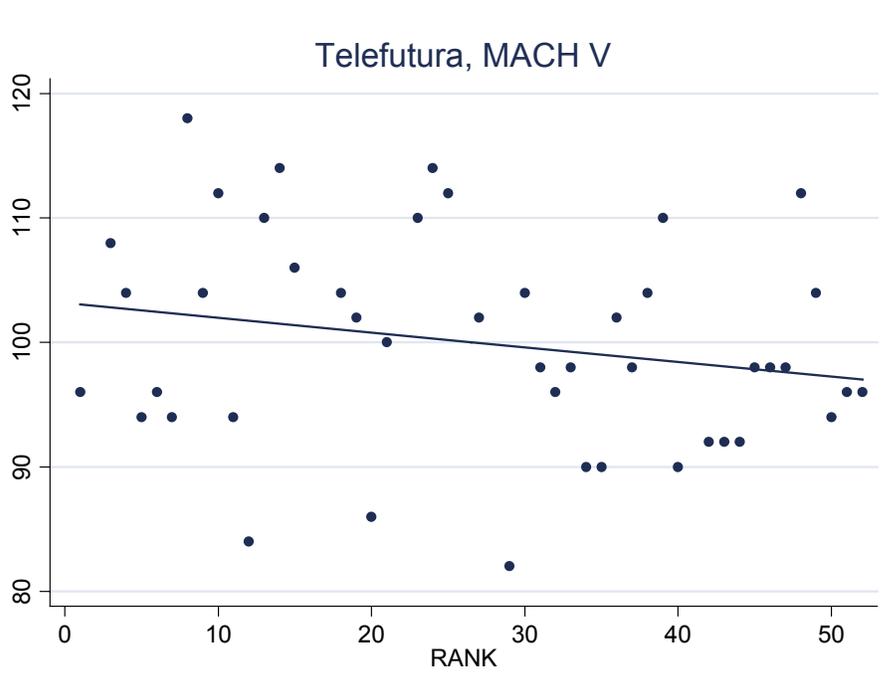
A média aritmética simples entre os resultados da pontuação obtida no MACH V e MACH IV foi calculada com o intuito de avaliar a coerência das respostas de ambos os inventários. A teoria sugere que por se tratar de inventários similares, os resultados deveriam apresentar semelhança.

O primeiro colocado no ranking da empresa Telefutura obteve um escore de maquiavelismo abaixo de 100. Este resultado não é esperado pela hipótese da pesquisa.

O maior escore do MACH IV e MACH V foi detectado na oitava colocação do ranking de vendas da empresa Telefutura e os resultados dos inventários apresentam similaridade, corroborando com a teoria de que deveriam ser semelhantes.

Após a tabulação dos dados, os gráficos mostram em detalhes o resultado de cada inventário, conforme segue:

Gráfico 19 – Empresa Telefutura – Resultado MACH V



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 19 apresenta a dispersão das variáveis entre ranking de vendas e o escore de maquiavelismo da escala MACH V para cada operador de telemarketing da empresa Telefutura.

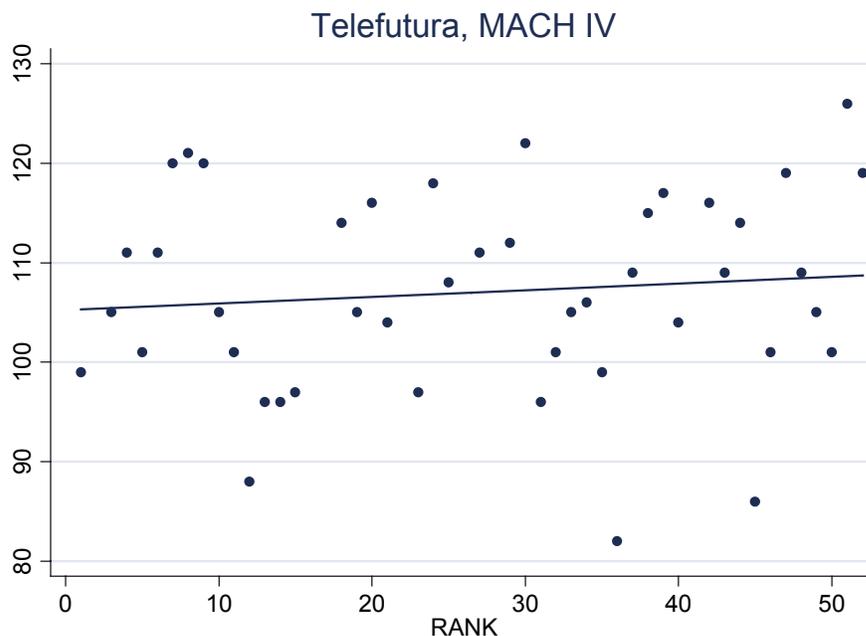
Foi ajustada no Gráfico 19 uma reta para confirmar ou contrariar a hipótese desta pesquisa. O fato de a reta ser decrescente indica que vendas maiores estão associadas a escores maiores, resultado que por enquanto confirma a hipótese desta pesquisa.

Foi aplicado o teste de Correlação de Spearman da escala MACH V na empresa Telefutura e detectou-se o coeficiente de correlação de  $-0,2093$  ( $p\text{-value} = 0,1677$ ), que representa uma correlação muito fraca, conforme tabela 4.

Pode-se concluir que a correlação inversa obtida por meio do MACH V confirma a hipótese desta pesquisa.

Hipótese Aceita

Gráfico 20 – Empresa Telefutura – Resultado MACH IV



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 20 apresenta a dispersão das variáveis entre ranking de vendas e o escore de maquiavelismo da escala MACH IV para cada operador de telemarketing da empresa Telefutura.

A reta crescente indica que vendas maiores estão associadas a escores menores, resultado que por enquanto contraria a hipótese desta pesquisa.

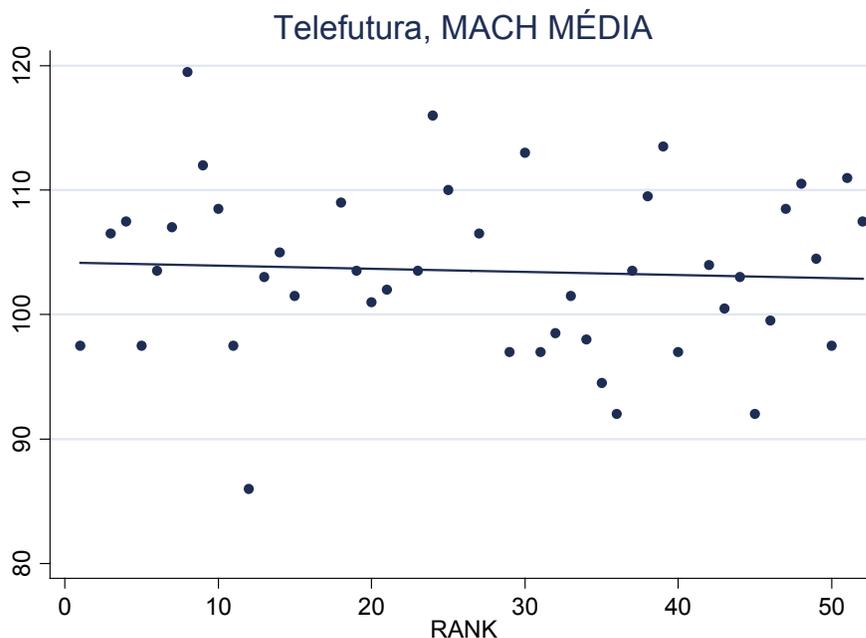
Foi aplicado o teste de Correlação de Spearman da escala MACH IV na empresa Telefutura e detectou-se o coeficiente de correlação de 0,1188 ( $p\text{-value} = 0,4370$ ), que representa uma correlação muito fraca, conforme tabela 4.

Essa análise retrata as análises feitas no Gráfico 17 da empresa STB - Passagem e no Gráfico 11 da empresa RCI Hilton.

Pode-se concluir que a correlação direta obtida por meio do MACH IV contraria a hipótese desta pesquisa.

Hipótese Rejeitada

Gráfico 21 – Empresa Telefutura – Resultado MACH MÉDIA



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 21 apresenta a dispersão das variáveis entre ranking de vendas e o escore de maquiavelismo da escala MACH Média para cada operador de telemarketing da empresa Telefutura.

A reta decrescente, apesar de inexpressiva, indica que vendas maiores estão associadas a escores maiores, resultado que por enquanto confirma a hipótese desta pesquisa.

Pode-se interpretar que não houve coerência entre ambos os inventários aplicados na empresa Telefutura, pois as retas indicam direções opostas.

Foi aplicado o teste de Correlação de Spearman da escala MACH Média na empresa Telefutura e detectou-se o coeficiente de correlação de  $-0,0418$  ( $p\text{-value} = 0,7851$ ), que representa uma correlação muito fraca, conforme tabela 4.

Este comportamento retrata a análise feita no Gráfico 9 da empresa RCI e também no Gráfico 3 da empresa Connection Line. Pode-se concluir que a correlação inversa obtida por meio do MACH Média confirma a hipótese desta pesquisa.

Hipótese Aceita

Tabela 12 – Disposição dos Dados da Pesquisa – Empresa Telewin Telemarketing

| Ranking | MACH V | MACH IV | Media | Idade | Sexo      | Escolaridade          |
|---------|--------|---------|-------|-------|-----------|-----------------------|
| 1°      | 94     | 103     | 98,5  | 27    | Feminino  | ensino médio completo |
| 2°      | 92     | 107     | 99,5  | 22    | Feminino  | ensino médio completo |
| 3°      | 110    | 108     | 109   | 24    | Feminino  | ensino médio completo |
| 4°      | 102    | 120     | 111   | 19    | Feminino  | ensino médio completo |
| 5°      | 108    | 120     | 114   | 30    | Feminino  | ensino médio completo |
| 6°      | 108    | 96      | 102   | 32    | Feminino  | superior completo     |
| 7°      | 96     | 112     | 104   | 28    | Feminino  | ensino médio completo |
| 8°      | 94     | 97      | 95,5  | 30    | Masculino | ensino médio completo |
| 9°      | 90     | 100     | 95    | 20    | Feminino  | ensino médio completo |
| 10°     | 102    | 113     | 107,5 | 30    | Feminino  | ensino médio completo |
| 11°     | 112    | 107     | 109,5 | 23    | Feminino  | ensino médio completo |
| 12°     | 96     | 108     | 102   | 28    | Feminino  | ensino médio completo |

Fonte – Elaborado pela autora

A tabela 12 relaciona os resultados dos inventários MACH V e MACH IV de cada operador de telemarketing da empresa Telewin e o respectivo ranking de vendas desses operadores.

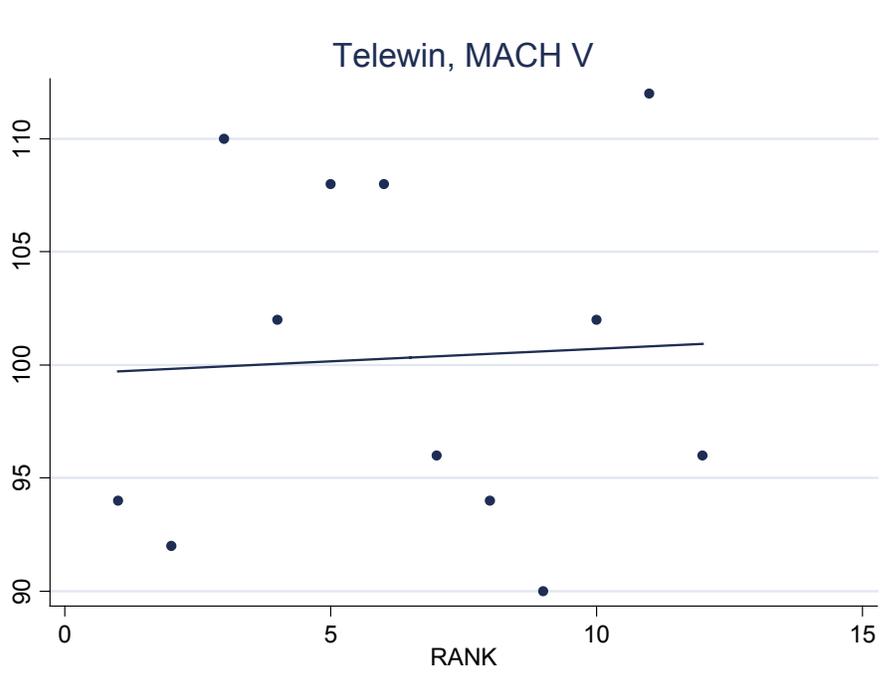
A tabela 12 também relaciona informações referentes à idade, gênero e grau de escolaridade de cada respondente.

A média aritmética simples entre os resultados da pontuação obtida no MACH V e MACH IV foi calculada com o intuito de avaliar a coerência das respostas de ambos os inventários. A teoria sugere que por se tratar de inventários similares, os resultados deveriam apresentar semelhança.

O maior escore do MACH IV e MACH V foi detectado na penúltima colocação do ranking de vendas da empresa Telewin. Este resultado não é esperado pela hipótese da pesquisa.

Após a tabulação dos dados, os gráficos mostram em detalhes o resultado de cada inventário, conforme segue:

Gráfico 22 – Empresa Telewin Telemarketing – Resultado MACH V



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 22 apresenta a dispersão das variáveis entre ranking de vendas e o escore de maquiavelismo da escala MACH V para cada operador de telemarketing da empresa Telewin.

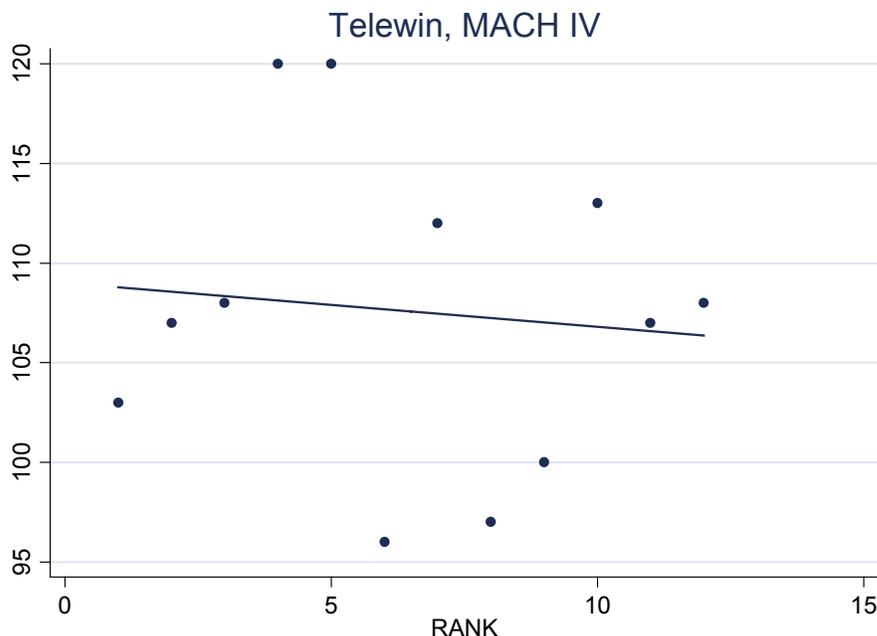
Foi ajustada no Gráfico 22 uma reta para confirmar ou contrariar a hipótese desta pesquisa. O fato de a reta ser crescente indica que vendas maiores estão associadas a escores menores, resultado que por enquanto contraria a hipótese desta pesquisa.

Foi aplicado o teste de Correlação de Spearman da escala MACH V na empresa Telewin e detectou-se o coeficiente de correlação de 0,1162 ( $p\text{-value} = 0,7191$ ), que representa uma correlação muito fraca, conforme tabela 4.

Pode-se concluir que a correlação direta obtida por meio do MACH V contraria a hipótese desta pesquisa.

|                    |
|--------------------|
| Hipótese Rejeitada |
|--------------------|

Gráfico 23 – Empresa Telewin Telemarketing – Resultado MACH IV



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 23 apresenta a dispersão das variáveis entre ranking de vendas e o escore de maquiavelismo da escala MACH IV para cada operador de telemarketing da empresa Telewin.

A reta decrescente indica que vendas maiores estão associadas a escores maiores, resultado que por enquanto confirma a hipótese desta pesquisa.

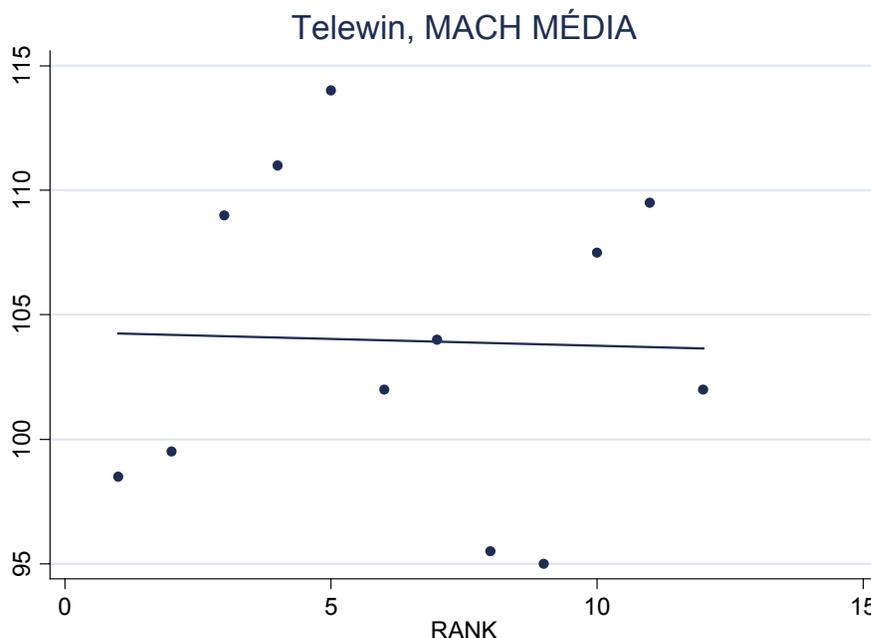
Foi aplicado o teste de Correlação de Spearman da escala MACH IV na empresa Telewin e detectou-se o coeficiente de correlação de  $-0,0246$  ( $p\text{-value} = 0,9395$ ), que representa uma correlação muito fraca, conforme tabela 4.

Essa análise se iguala as análises feitas no Gráfico 8 da empresa RCI e no Gráfico 2 da empresa Connection Line.

Pode-se concluir que a correlação inversa obtida por meio do MACH IV confirma a hipótese desta pesquisa.

Hipótese Aceita

Gráfico 24 – Empresa Telewin Telemarketing – Resultado MACH MÉDIA



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 24 apresenta a dispersão das variáveis entre ranking de vendas e o escore de maquiavelismo da escala MACH Média para cada operador de telemarketing da empresa Telewin.

A reta decrescente, apesar de inexpressiva, indica que vendas maiores estão associadas a escores maiores, resultado que por enquanto confirma a hipótese desta pesquisa.

Assim como demonstrado no Gráfico 21 da empresa Telefutura e no Gráfico 18 da empresa STB – Passagem, na empresa Telewin também não houve coerência entre ambos os inventários, pois as retas indicam direções opostas.

Foi aplicado o teste de Correlação de Spearman da escala MACH Média na empresa Telefutura e detectou-se o coeficiente de correlação de -0,0140 ( $p\text{-value} = 0,9655$ ), que representa uma correlação muito fraca, conforme tabela 4.

Pode-se concluir que a correlação inversa obtida por meio do MACH Média confirma a hipótese desta pesquisa.

|                 |
|-----------------|
| Hipótese Aceita |
|-----------------|

A Tabela 13 relaciona o resumo da aceitação e rejeição da hipótese desta pesquisa proveniente das correlações dos inventários MACH V, MACH IV e MACH MÉDIA de cada empresa pesquisada e também análise da moda por número de respondentes.

**Tabela 13 – Resumo por Empresa da Aceitação e Rejeição da Hipótese desta Pesquisa**

| <b>Empresas</b>  | <b>MACH V / Número de Respondentes</b>                  | <b>MACH IV / Número de Respondentes</b>                | <b>MACH MÉDIA / Número de Respondentes</b>              | <b>MODA / Número de Respondentes</b>                    |
|--|---|--|---|---|
| Connection Line  | Aceita = 42   | Aceita = 42  | Aceita = 42   | Aceita = 42   |
| IIL Brasil   | Rejeitada = 5   | Rejeitada = 5  | Rejeitada = 5   | Rejeitada = 5   |
| RCI  | Aceita = 13   | Aceita = 13  | Aceita = 13   | Aceita = 13   |
| RCI Hilton   | Rejeitada = 14  | Rejeitada = 14   | Rejeitada = 14  | Rejeitada = 14  |
| STB – Curso  | Rejeitada = 3   | Rejeitada = 3  | Rejeitada = 3   | Rejeitada = 3   |
| STB – Passagem   | Aceita = 5  | Rejeitada = 5  | Rejeitada = 5   | Rejeitada = 5   |
| Telefutura   | Aceita = 45   | Rejeitada = 45   | Aceita = 45   | Aceita = 45   |
| Telewin  | Aceita = 12   | Rejeitada = 12   | Aceita = 12   | Aceita = 12   |
| <b>Resultado por Respondente da Aceitação e Rejeição da Hipótese</b> | <b>117 Aceita<br/>22 Rejeita<br/>= 139 respondentes</b> | <b>55 Aceita<br/>84 Rejeita<br/>= 139 respondentes</b> | <b>112 Aceita<br/>27 Rejeita<br/>= 139 respondentes</b> | <b>112 Aceita<br/>27 Rejeita<br/>= 139 respondentes</b> |
| <b>MODA</b>  | <b>Hipótese Aceita</b>                                  | <b>Hipótese Rejeitada</b>                              | <b>Hipótese Aceita</b>                                  | <b>Hipótese Aceita</b>                                  |

Fonte: Elaborado pela autora

Para sumariar os dados da Tabela 13, foi necessário a utilização da moda para verificar através do número de respondentes a aceitação ou rejeição da hipótese desta pesquisa.

Das 8 empresas pesquisadas, a hipótese foi aceita em 4 empresas e foi rejeitada nas outras 4 empresas no resultado da MACH Média. O cálculo da moda por número de respondentes foi categórico para a conclusão acerca deste empate de resultados, já que há diferenças no número de respondentes.

Pode-se concluir que em relação à hipótese desta pesquisa – Comprovar a existência de associação inversa entre o maquiavelismo (Y) e ranking de vendas (X1), o procedimento estatístico verificou que a hipótese testada foi **aceita**.

#### 4.3.1 Comparativos entre MACH IV, V e MÉDIA

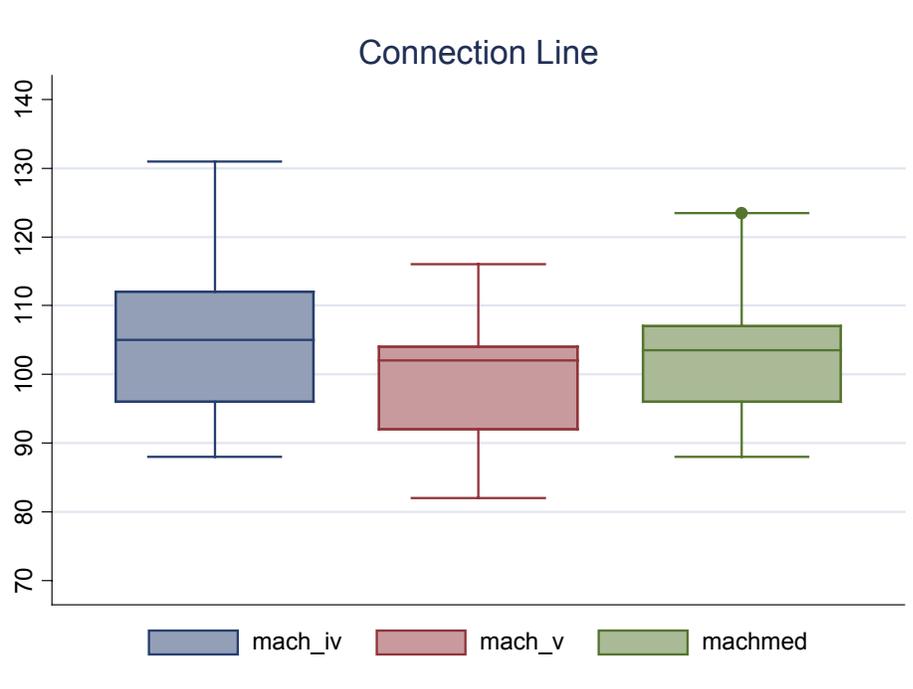
As análises estatísticas permitiram a realização de comparações entre os resultados de cada inventário. O MACH V representa uma evolução de MACH IV para avaliar a personalidade maquiavélica. A teoria sugere que por se tratar de inventários similares, os resultados deveriam ser iguais ou no mínimo próximos, no entanto ao compararmos os resultados da tabulação, em algumas empresas não foram encontradas similaridades entre os graus de maquiavelismo.

O Gráfico tipo *Box Plot* permite mostrar a dispersão de um grupo de dados e as diferenças que existem entre grupos.

O *Box-Plot* é um gráfico no formato de caixa, cujos limites são o 1º quartil e o 3º quartil, que representam 25% e 75% dos dados respectivamente. Esta caixa é dividida por uma linha, a mediana, que significa 50% dos dados. Existem também dois eixos, ou "bigodes", ligados à caixa estendendo-se aos extremos, isto é ao menor e ao maior valor dos dados, excluindo os valores discrepantes (outliers). De um extremo ao outro, temos o espalhamento dos dados.

Os gráficos que seguem apresentam comparações entre MACH IV, V e MÉDIA de cada empresa pesquisada:

Gráfico 25 – Empresa Connection Line –  
Resultado Comparativo entre MACH IV, V e MÉDIA



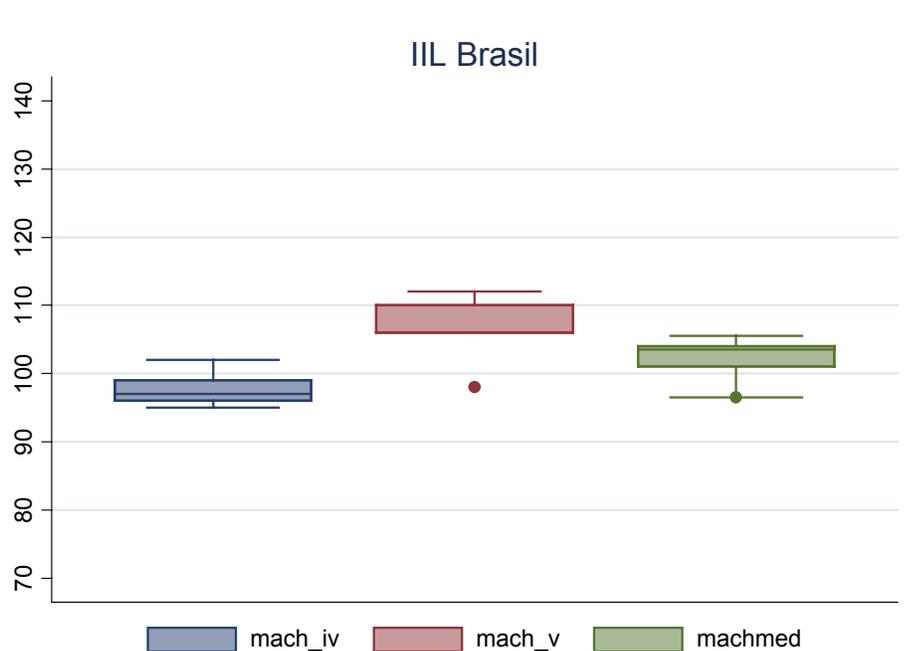
Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 25 apresenta a comparação dos resultados dos inventários aplicados na empresa Connection Line.

Os dados da empresa Connection Line diferem bastante e pode-se interpretar que os operadores apresentaram graus de maquiavelismo dessemelhantes.

Apesar da mediana dos inventários de MACH IV e MACH V apresentarem pontuação do grau de maquiavelismo acima de 100, pode-se concluir que na empresa Connection Line, existem mais operadores de telemarketing com grau de maquiavelismo acima da pontuação 100 na tabulação do MACH IV do que na tabulação do MACH V.

Gráfico 26 – Empresa IIL Brasil –  
Resultado Comparativo entre MACH IV, V e MÉDIA



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

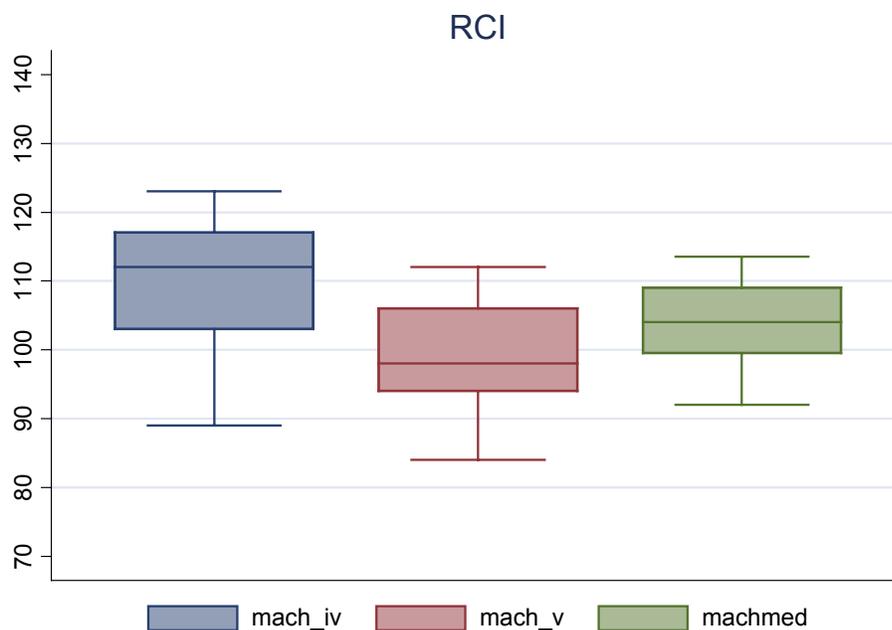
O Gráfico 26 apresenta a comparação dos resultados dos inventários aplicados na empresa IIL Brasil.

Os dados da empresa IIL Brasil não diferem bastante e pode-se interpretar que os operadores apresentaram graus de maquiavelismo semelhantes.

A mediana do MACH IV apresentou pontuação do grau de maquiavelismo abaixo de 100 e a mediana do MACH V apresentou pontuação do grau de maquiavelismo acima de 100.

Pode-se concluir que na empresa IIL Brasil, existem mais operadores de telemarketing com grau de maquiavelismo acima da pontuação 100 na tabulação do MACH V do que na tabulação do MACH IV.

Gráfico 27 – Empresa RCI –  
Resultado Comparativo entre MACH IV, V e MÉDIA



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

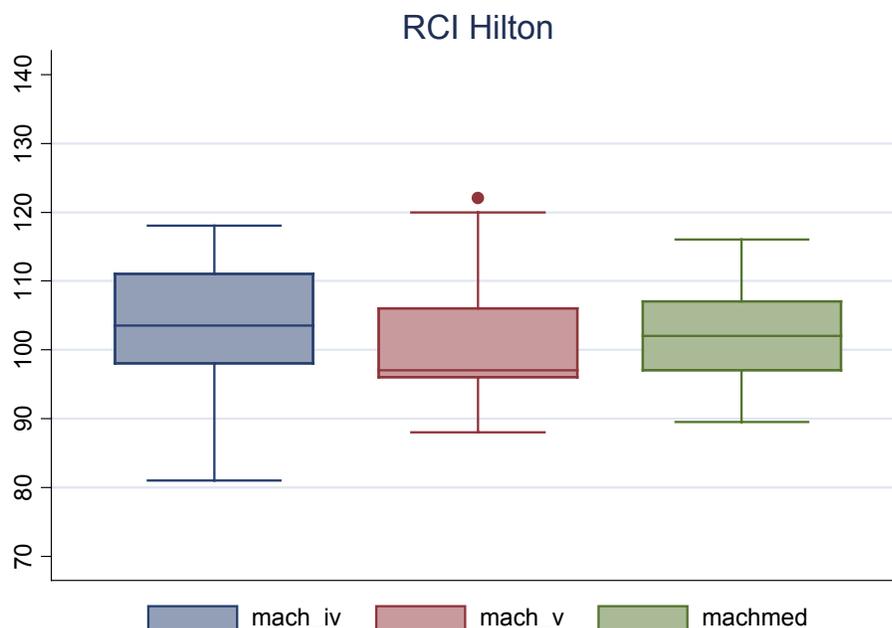
O Gráfico 27 apresenta a comparação dos resultados dos inventários aplicados na empresa RCI.

Os dados da empresa RCI diferem bastante e pode-se interpretar que os operadores apresentaram graus de maquiavelismo dessemelhantes.

A mediana do MACH IV apresentou pontuação do grau de maquiavelismo acima de 100 e a mediana do MACH V apresentou pontuação do grau de maquiavelismo abaixo de 100.

Pode-se concluir que na empresa RCI, existem mais operadores de telemarketing com grau de maquiavelismo acima da pontuação 100 na tabulação do MACH IV do que na tabulação do MACH V.

Gráfico 28 – Empresa RCI Hilton –  
Resultado Comparativo entre MACH IV, V e MÉDIA



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

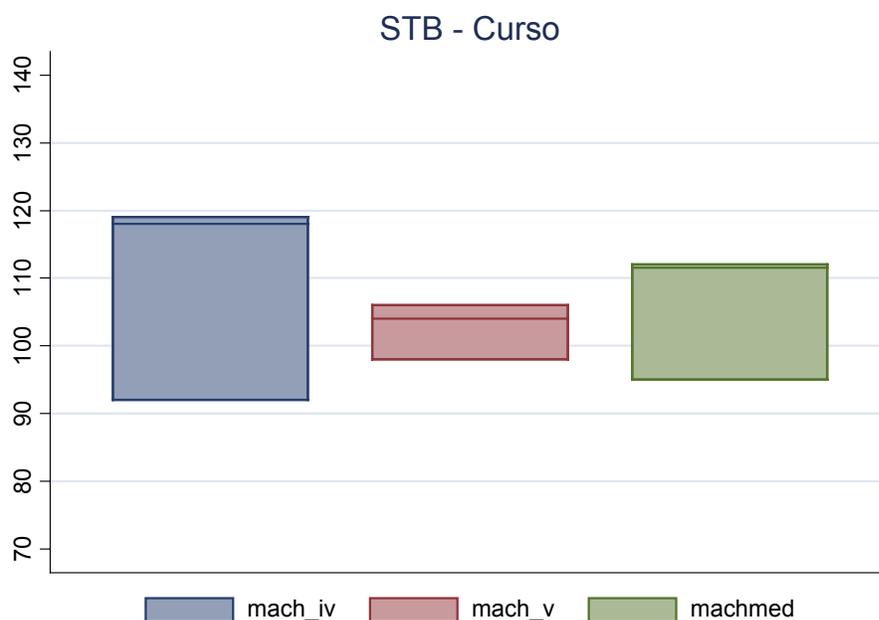
O Gráfico 28 apresenta a comparação dos resultados dos inventários aplicados na empresa RCI Hilton.

Os dados da empresa RCI Hilton diferem bastante e pode-se interpretar que os operadores apresentaram graus de maquiavelismo dessemelhantes.

A mediana do MACH IV apresentou pontuação do grau de maquiavelismo acima de 100 e a mediana do MACH V apresentou pontuação do grau de maquiavelismo abaixo de 100.

Pode-se concluir que na empresa RCI Hilton, existem mais operadores de telemarketing com grau de maquiavelismo acima da pontuação 100 na tabulação do MACH IV do que na tabulação do MACH V.

Gráfico 29 – Empresa STB Curso –  
Resultado Comparativo entre MACH IV, V e MÉDIA



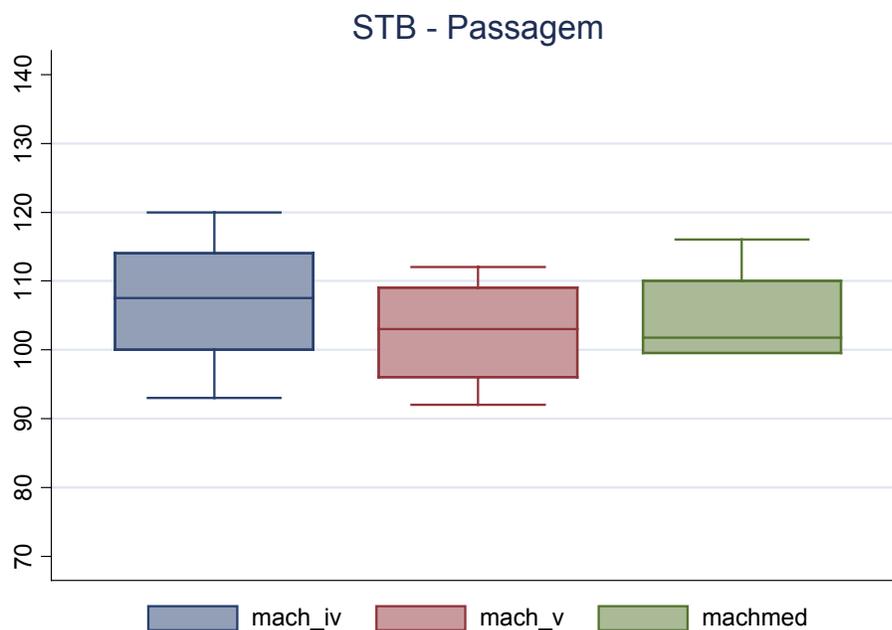
Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 29 apresenta a comparação dos resultados dos inventários aplicados na empresa STB - Curso.

Os dados da empresa STB - Curso diferem bastante e pode-se interpretar que os operadores apresentaram graus de maquiavelismo dessemelhantes.

Em contraste, a empresa STB – Curso dispunha um número muito pequeno de três respondentes, o que dificultou a análise comparativa dos resultados dos inventários, pois o terceiro colocado no ranking foi considerado também o último colocado da empresa.

Gráfico 30 – Empresa STB Passagem –  
Resultado Comparativo entre MACH IV, V e MÉDIA



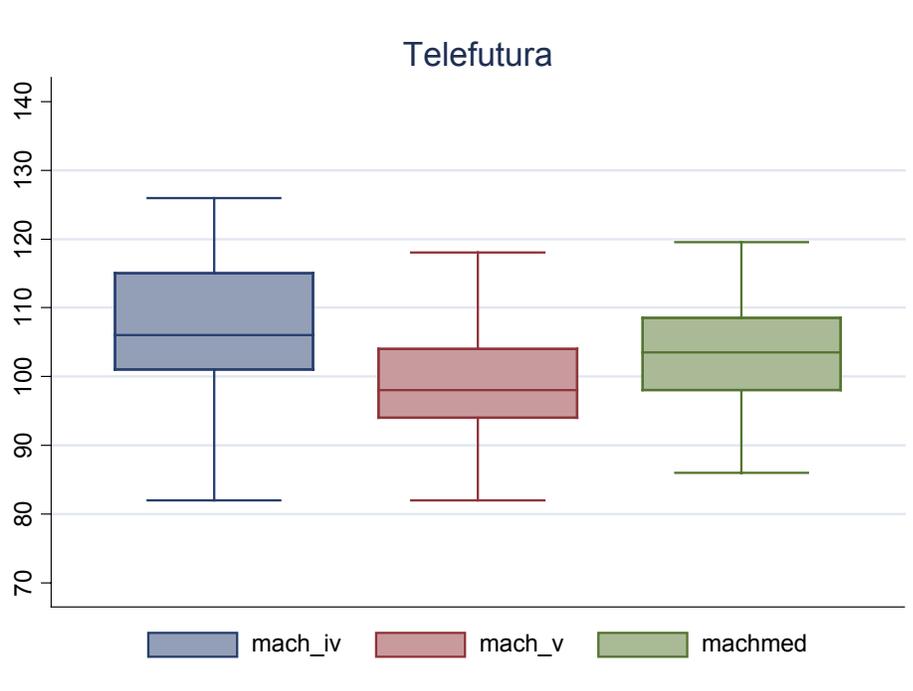
Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 30 apresenta a comparação dos resultados dos inventários aplicados na empresa STB – Passagem.

Os dados da empresa STB - Passagem diferem bastante e pode-se interpretar que os operadores apresentaram graus de maquiavelismo dessemelhantes.

Apesar da mediana dos inventários de MACH IV e MACH V apresentarem pontuação do grau de maquiavelismo acima de 100, pode-se concluir que na empresa STB – Passagem, existem mais operadores de telemarketing com grau de maquiavelismo acima da pontuação 100 na tabulação do MACH IV do que na tabulação do MACH V.

Gráfico 31 – Empresa Telefutura –  
Resultado Comparativo entre MACH IV, V e MÉDIA



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

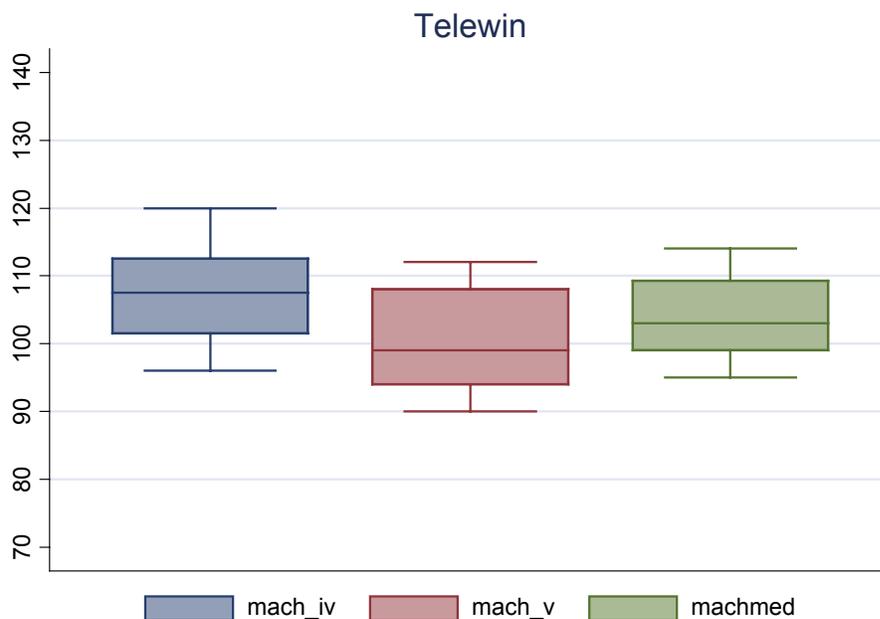
O Gráfico 31 apresenta a comparação dos resultados dos inventários aplicados na empresa Telefutura.

Os dados da empresa Telefutura diferem bastante e pode-se interpretar que os operadores apresentaram graus de maquiavelismo dessemelhantes.

A mediana do MACH IV apresentou pontuação do grau de maquiavelismo acima de 100 e a mediana do MACH V apresentou pontuação do grau de maquiavelismo abaixo de 100.

Pode-se concluir que na empresa Telefutura, existem mais operadores de telemarketing com grau de maquiavelismo acima da pontuação 100 na tabulação do MACH IV do que na tabulação do MACH V.

Gráfico 32 – Empresa Telewin Telemarketing –  
Resultado Comparativo entre MACH IV, V e MÉDIA



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

O Gráfico 32 apresenta a comparação dos resultados dos inventários aplicados na empresa Telewin.

Os dados da empresa Telewin diferem bastante e pode-se interpretar que os operadores apresentaram graus de maquiavelismo dessemelhantes.

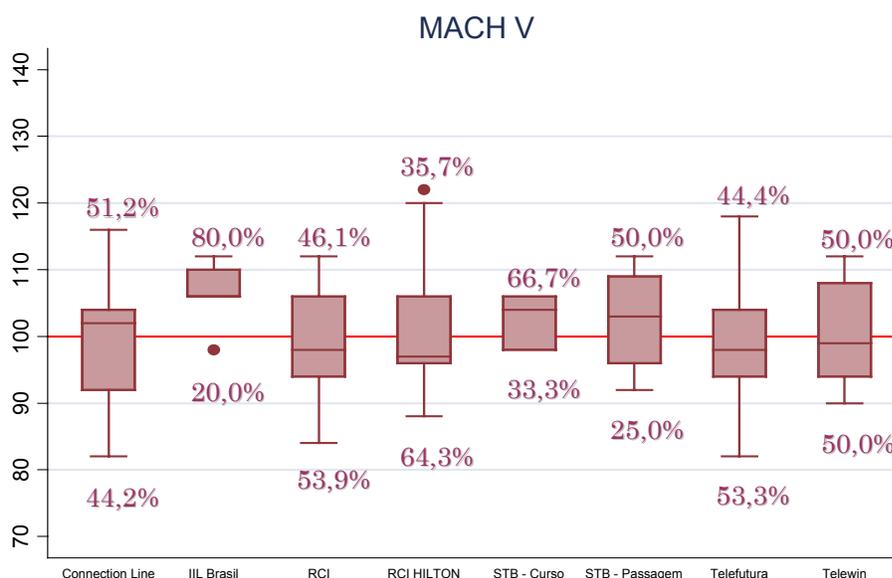
A mediana do MACH IV apresentou pontuação do grau de maquiavelismo acima de 100 e a mediana do MACH V apresentou pontuação do grau de maquiavelismo abaixo de 100.

Pode-se concluir que na empresa Telewin, existem mais operadores de telemarketing com grau de maquiavelismo acima da pontuação 100 na tabulação do MACH IV do que na tabulação do MACH V.

### 4.3.2 Porcentagem por Empresa do Resultado MACH IV, V e MÉDIA

As análises estatísticas permitiram identificar em porcentagem a quantidade de respondentes por empresa que apresentaram pontuação acima e abaixo de 100 na escala do MACH IV, MACH V e MACH MÉDIA, conforme gráficos a seguir:

Gráfico 33 – Porcentagem por Empresa do Resultado MACH V



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

As porcentagens de cada empresa representam a quantidade de respondentes que apresentaram pontuação acima e abaixo de 100 na escala do inventário MACH V.

No Gráfico 33, as empresas Connection Line, STB-Passagem e Telefutura não apresentam somatória das porcentagens com valor igual a 100%, devido ao fato da exclusão de alguns inventários inválidos.

A exclusão destes inventários se fez necessária por apresentarem grandes diferenças na escala (31 pontos a mais no MACH V).

Pode-se concluir que na empresa Connection Line 51,2% de seus operadores obtiveram escores de maquiavelismo acima de 100 e 44,2% dos operadores obtiveram escores de maquiavelismo abaixo de 100.

Na empresa IIL Brasil 80% de seus operadores obtiveram escores de maquiavelismo acima de 100 e 20% dos operadores obtiveram escores de maquiavelismo abaixo de 100.

Na empresa RCI, 53,9% de seus operadores obtiveram escores de maquiavelismo abaixo de 100 e 46,1% dos operadores obtiveram escores de maquiavelismo acima de 100.

O escore de maquiavelismo acima de 100 na empresa RCI Hilton representou 35,7% dos operadores e 64,3% obtiveram escores de maquiavelismo abaixo de 100.

Na empresa STB – Curso, 66,7% de seus operadores obtiveram escores de maquiavelismo acima de 100 e 33,3% dos operadores obtiveram escores de maquiavelismo abaixo de 100. Houve dificuldade na análise de porcentagem da empresa STB – Curso, por dispor de um número muito pequeno de três respondentes, foi necessário considerar o terceiro colocado no ranking também como o último colocado da empresa para as análises estatísticas.

Na empresa STB – Passagem, 50% de seus operadores obtiveram escores de maquiavelismo acima de 100 e 25% dos operadores obtiveram escores de maquiavelismo abaixo de 100.

Na empresa Telefutura, 53,3% de seus operadores obtiveram escores de maquiavelismo abaixo de 100 e 44,4% dos operadores obtiveram escores de maquiavelismo acima de 100.

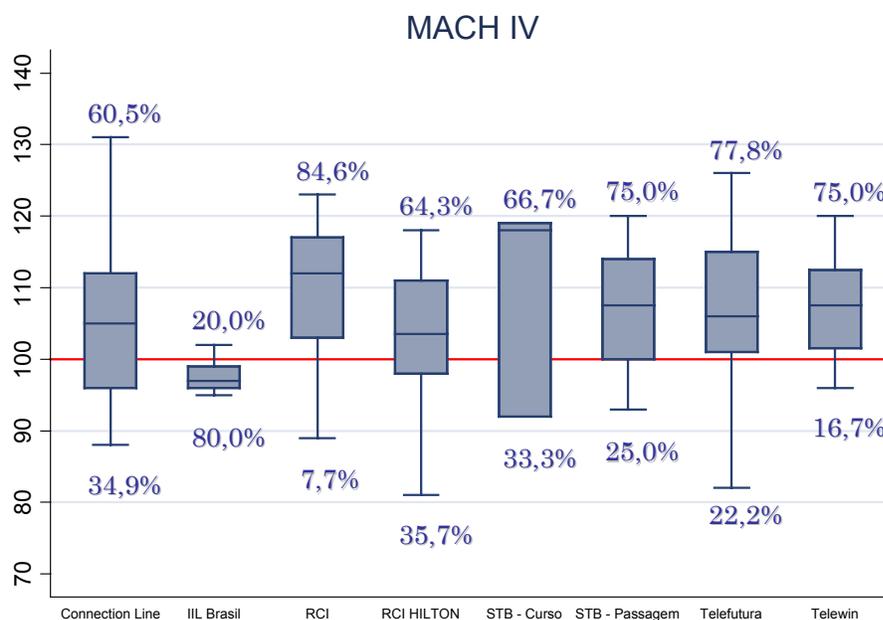
O grau de maquiavelismo acima de 100 na empresa Telewin Telemarketing representou 50% dos operadores e 50% obtiveram escores de maquiavelismo abaixo de 100.

Entre as oito empresas pesquisadas, o resultado do inventário MACH V das quatro empresas: Connection Line, IIL Brasil, STB – Curso e STB - Passagem obtiveram mais operadores com escores de maquiavelismo acima de 100 do que abaixo de 100.

Também entre as oito empresas pesquisadas, o resultado do inventário MACH V das três empresas: RCI, RCI Hilton e Telefutura apresentou mais operadores com escores de maquiavelismo abaixo de 100 do que acima de 100.

Somente a empresa Telewin Telemarketing apresentou porcentagem igual de operadores com escores de maquiavelismo acima de 100 e abaixo de 100.

Gráfico 34 – Porcentagem por Empresa do Resultado MACH IV



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

As porcentagens de cada empresa representam a quantidade de respondentes que apresentaram pontuação acima e abaixo de 100 na escala do inventário MACH IV.

No Gráfico 34, as empresas Connection Line, RCI e Telewin não apresentam somatória das porcentagens com valor igual a 100%, devido ao fato da exclusão de alguns inventários inválidos.

A exclusão destes inventários se fez necessária por apresentarem grandes diferenças na escala (33 pontos a mais no MACH IV).

Pode-se concluir que na empresa Connection Line 60,5% de seus operadores obtiveram escores de maquiavelismo acima de 100 e 34,9% dos operadores obtiveram escores de maquiavelismo abaixo de 100.

Na empresa IIL Brasil, 80% dos operadores obtiveram escores de maquiavelismo abaixo de 100 e 20% dos operadores obtiveram escores de maquiavelismo acima de 100.

Na empresa RCI, 84,6% de seus operadores obtiveram escores de maquiavelismo acima de 100 e 7,7% dos operadores obtiveram escores de maquiavelismo abaixo de 100.

O escore de maquiavelismo acima de 100 na empresa RCI Hilton representou 64,3% dos operadores e 35,7% obtiveram escores de maquiavelismo abaixo de 100.

Na empresa STB – Curso, 66,7% de seus operadores obtiveram escores de maquiavelismo acima de 100 e 33,3% dos operadores obtiveram escores de maquiavelismo abaixo de 100. Houve dificuldade na análise de porcentagem da empresa STB – Curso, por dispor de um número muito pequeno de três respondentes, foi necessário considerar o terceiro colocado no ranking também como o último colocado da empresa para as análises estatísticas.

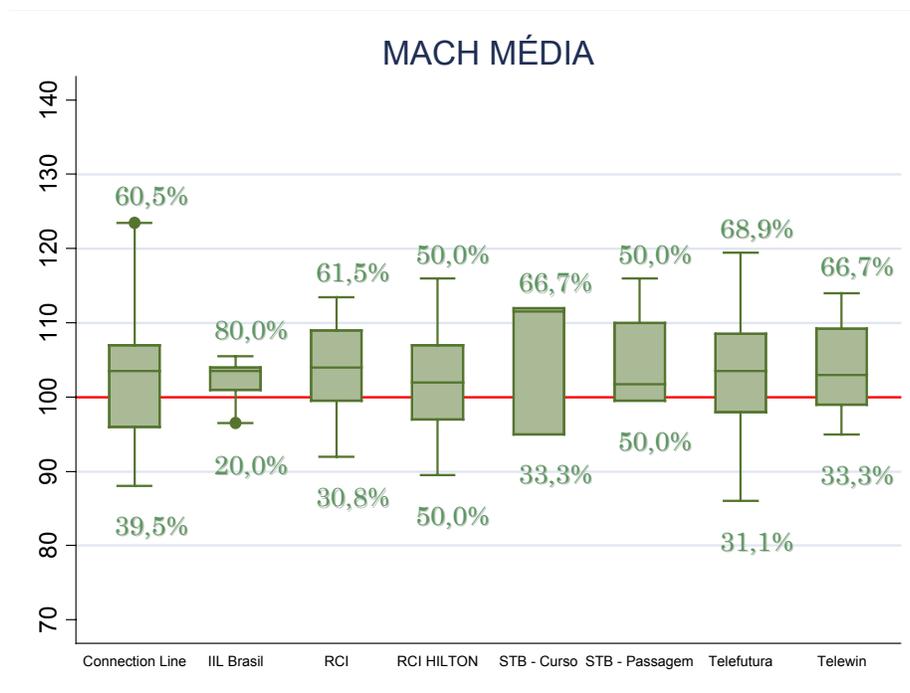
Na empresa STB – Passagem, 75% de seus operadores obtiveram escores de maquiavelismo acima de 100 e 25% dos operadores obtiveram escores de maquiavelismo abaixo de 100.

Na empresa Telefutura, 77,8% dos operadores obtiveram escores de maquiavelismo acima de 100 e 22,2% dos operadores obtiveram escores de maquiavelismo abaixo de 100.

O grau de maquiavelismo acima de 100 na empresa Telewin Telemarketing representou 75% dos operadores e 16,7% obtiveram escores de maquiavelismo abaixo de 100.

Entre as oito empresas pesquisadas, somente a empresa IIL Brasil apresentou mais operadores com escore de maquiavelismo abaixo de 100 do que acima de 100 no resultado do inventário MACH IV.

Gráfico 35 – Porcentagem por Empresa do Resultado MACH MÉDIA



Fonte: Elaborado pela autora e pelo estatístico Rafael Cinoto

As porcentagens de cada empresa representam a quantidade de respondentes que apresentaram pontuação acima e abaixo de 100 na escala do inventário MACH MÉDIA.

No Gráfico 35, a empresa RCI não apresentou somatória das porcentagens com valor igual a 100%, devido ao fato da rejeição de alguns inventários inválidos.

A rejeição destes inventários se fez necessária por apresentarem resultados fora do padrão estipulado pelo estatístico para verificar a existência de correlação entre as variáveis desta pesquisa.

Pode-se concluir que na empresa Connection Line 60,5% de seus operadores obtiveram escores de maquiavelismo acima de 100 e 39,5% dos operadores obtiveram escores de maquiavelismo abaixo de 100.

Na empresa IIL Brasil, 80% dos operadores obtiveram escores de maquiavelismo acima de 100 e 20% dos operadores obtiveram escores de maquiavelismo abaixo de 100.

Na empresa RCI, 61,5% de seus operadores obtiveram escores de maquiavelismo acima de 100 e 30,8% dos operadores obtiveram escores de maquiavelismo abaixo de 100.

O grau de maquiavelismo acima de 100 na empresa RCI Hilton representou 50% dos operadores e os outros 50% obtiveram escores de maquiavelismo abaixo de 100.

Na empresa STB – Curso, 66,7% de seus operadores obtiveram escores de maquiavelismo acima de 100 e 33,3% dos operadores obtiveram escores de maquiavelismo abaixo de 100. Assim como as análises do Gráfico 34 e no Gráfico 33, houve dificuldade na análise de porcentagem da empresa STB – Curso, por dispor de um número muito pequeno de três respondentes, foi necessário considerar o terceiro colocado no ranking também como o último colocado da empresa para as análises estatísticas.

Na empresa STB – Passagem, 50% de seus operadores obtiveram escores de maquiavelismo acima de 100 e os outros 50% dos operadores obtiveram escores de maquiavelismo abaixo de 100.

Na empresa Telefutura, 68,9% dos operadores obtiveram escores de maquiavelismo abaixo de 100 e 31,1% dos operadores obtiveram escores de maquiavelismo acima de 100.

O grau de maquiavelismo acima de 100 na empresa Telewin Telemarketing representou 66,7% dos operadores e 33,3% obtiveram escores de maquiavelismo abaixo de 100.

Entre as oito empresas pesquisadas, as empresas RCI Hilton e STB - Passagem apresentaram porcentagem igual de operadores com escores de maquiavelismo acima de 100 e abaixo de 100.

As demais empresas pesquisadas obtiveram mais operadores com escores de maquiavelismo acima de 100 do que abaixo de 100.

#### **4.4 Comparações entre Gêneros**

Um aspecto relevante para este estudo se dá com reflexões acerca das razões pelas quais existem mais mulheres inseridas nesta profissão que homens.

Existem alguns estudos nos Estados Unidos que comprovam que as mulheres são mais persuasivas que os homens. A profissão de operador de telemarketing é exercida, sobretudo, por jovens e a maioria do sexo feminino. Esse dado referente ao gênero nesta profissão, despertou a curiosidade em identificar nas empresas pesquisadas a presença desse fenômeno.

Será que as mulheres são mais maquiavélicas que os homens na profissão de telemarketing?

A análise estatística comparou os resultados obtidos dos inventários MACH IV e MACH V entre o grupo de respondentes do sexo masculino e o grupo de respondentes do sexo feminino, com objetivo de encontrar diferença estatística significativa que comprove que as mulheres obtêm escores maiores de maquiavelismo que os homens.

Foi utilizado o *test t*, que compara a média de dois grupos, para encontrar diferenças entre os resultados das escalas para respondentes homens e para respondentes mulheres.

Comparando-se o grupo de respondentes homens com o grupo de respondentes mulheres, não foi encontrada diferença estatisticamente significativa com relação a nenhuma das escalas: MACH IV (*p-value* = 0,216), MACH V (*p-value* = 0,240) e MACH MÉDIA (*p-value* = 0,439).

As análises estatísticas estenderam-se sobre a questão da comparação da média das respostas dos homens com a média das respostas das mulheres. Para tanto, foi calculada a média das pontuações de todos os 28 respondentes homens e de todas as 110 respondentes mulheres para a escala MACH IV, para a escala MACH V e para a média das duas escalas.

Em seguida, foi utilizado o *teste t* para verificar se havia diferença estatisticamente significativa entre os dois gêneros para as três medidas (MACH IV, MACH V e MACH MÉDIA).

Foi utilizado o nível de significância de 5% nos testes, ou seja, se o *p-valor* estivesse abaixo de 0,05, haveria diferença entre os gêneros com uma probabilidade de erro de 5%.

A primeira comparação foi feita para a escala MACH IV. As respondentes mulheres obtiveram média 106,25 e os respondentes homens obtiveram média 104,57, porém não houve diferença estatisticamente significativa ( $t = 0,7879$   $p\text{-value} = 0,2160$ ).

A segunda comparação foi feita para a escala MACH V, em que as respondentes mulheres obtiveram média 100,13 e os respondentes homens obtiveram média 101,36, porém novamente não houve diferença estatisticamente significativa ( $t = -0,7069$   $p\text{-value} = 0,2404$ ).

A última comparação feita foi para a média das duas escalas. Nesta análise as respondentes mulheres obtiveram média 103,19 e os respondentes homens obtiveram média 102,96, e novamente não houve diferença estatisticamente significativa ( $t = 0,1541$   $p\text{-value} = 0,4389$ ).

Pode-se concluir que não se encontrou diferença estatisticamente significativa que comprovassem que as mulheres são mais maquiavélicas que homens na profissão de operador de telemarketing.

Talvez o número reduzido de respondentes do sexo masculino tenha influenciado no resultado das análises. Uma outra pesquisa poderia investigar as comparações entre grau de maquiavelismo e gênero em outras profissões que não apresentem grandes diferenças de número de respondentes.

#### 4.5 Limitações do Estudo

É importante ressaltar que todos os resultados encontrados são válidos apenas para a amostra de que trata esta pesquisa, visto que, a amostra é não probabilística.

#### 4.6 Considerações Finais

Com relação à hipótese (ver pág. 3) – Comprovar a existência de associação inversa entre o maquiavelismo (Y) e ranking de vendas (X1), o procedimento estatístico verificou que a hipótese testada foi **aceita**.

É delicado o debate em torno de assuntos relativos ao maquiavelismo e embora estatisticamente a hipótese fora aceita, algumas indagações se fazem necessárias:

Os inventários MACH IV e MACH V utilizados nesta pesquisa, conforme a teoria sugere, tratam-se de inventários similares e portanto, os resultados deveriam ser iguais

ou no mínimo semelhantes. Qual foi a razão de apresentarem tantas diferenças em suas tabulações?

Uma possível resposta a esta pergunta se deve a análise das questões do inventário MACH V. Os inventários foram desenvolvidos para cultura norte-americana e foram traduzidos para o idioma português. Não existe a possibilidade de “aculturação” do inventário para cultura latino americana e por este motivo algumas questões apresentam conotação semântica muito positiva ou muito negativa, conforme exemplos a seguir:

Questão 3 : *“Jamais diga a alguém a verdadeira razão pela qual você fez algo, a menos que seja proveitoso fazê-lo.”*

Questão 10: *“A diferença mais marcante entre a maioria dos criminosos e as outras pessoas é de que os criminosos são tolos o suficiente para se deixarem pegar.”*

Questão 13: *“Em geral, as pessoas não vão trabalhar duro a menos que sejam forçadas a fazê-lo.”*

Questão 16: *“É melhor dar a impressão aos outros, de que você pode mudar de idéia facilmente.”*

Questão 18: *“Alguém provavelmente estava certo quando afirmou que a cada segundo nasce um “babaca”.”*

Será que este inventário traduzido para língua portuguesa mede o que se propõe o inventário original na língua inglesa?

Uma outra dimensão que o inventário não pode avaliar se deve ao fato dos respondentes optarem por não se expor nas respostas do inventário, demonstrando o lado de “bom moço”, pois desconheciam os propósitos da aplicação da pesquisa e não sabiam o que o inventário se propunha a medir.

Traçando novamente um comparativo com a peça Othello de William Shakespeare (1564-1616), em que Iago utiliza suas táticas maquiavélicas para promover intrigas e se faz de “bom moço” para ninguém desconfiar de sua traição.

Pode ser que alguns operadores sejam muito maquiavélicos que manipularam as respostas do inventário. Esta pesquisa não poderá desvendar tais dimensões.

Esta pesquisa buscou demonstrar que bom desempenho em vendas estava relacionado a maiores escores de maquiavelismo. Tal hipótese foi comprovada, pois as melhores colocações no ranking de vendas obtiveram graus de maquiavelismo.

É importante ressaltar que esta pesquisa limitou-se a identificar o comportamento da correlação inversa e embora estatisticamente a hipótese fora aceita, esta pesquisa não aprofundou a análise em relação à classificação de cada correlação. Se porventura fossem consideradas somente correlações superiores à média (vide tabela 4), a hipótese desta pesquisa teria sido rejeitada.

Se supuser uma análise acerca da classificação da correlação, os melhores vendedores não apresentariam maiores escores de maquiavelismo no telemarketing nesta pesquisa. Este dado remete a novas reflexões: Será que a competência persuasão, atualmente muito exigida para profissão de telemarketing, não seria mais importante para o trabalho de vendas?

Considerando o fato de que os melhores vendedores não sejam maquiavélicos, pode-se estabelecer um novo paradigma para as empresas: Vender já não é mais sinônimo de persuasão. Talvez os operadores pesquisados deixaram de lado os velhos hábitos comuns nas organizações e detectaram as necessidades do cliente, sobretudo compreenderam seus problemas e trataram de resolvê-los, e esta seja a razão que ocupam as melhores posições no ranking das empresas.

Os resultados e as conclusões desta dissertação limitam-se à amostra definida na metodologia.

Com relação ao objetivo geral (ver pág. 2) – verificar se há associação entre o grau de maquiavelismo dos operadores de telemarketing e ranking de vendas desse operador no telemarketing, o procedimento metodológico comprovou que as variáveis foram obtidas (ver pág. 25 e 26) e correlacionadas (ver pág. 39 a 79), portanto, o objetivo geral foi alcançado.

Com relação à pergunta-problema (ver pág. 2) – Existe associação entre o maquiavelismo e ranking de vendas no telemarketing?. A análise estatística demonstrou que a pergunta problema foi respondida.

Este trabalho expôs um processo relativamente pouco explorado, mas muito importante, diante da relevância do comportamento humano nas organizações.

#### **4.7 Sugestões para Futuros Estudos**

Sugere-se que a temática aqui estudada faça parte de estudos mais aprofundados, para que as limitadas conclusões desta dissertação possam, eventualmente, ser ampliadas, aprofundadas e com isso, contribuir para que todos tenham a capacidade de usufruir mais benefícios da área da Psicologia e da Administração.

Refazer a pesquisa ampliando o número de operadores de telemarketing e a quantidade de empresas para melhor compreensão do setor.

Investigar as comparações entre grau de maquiavelismo e gênero em outras profissões para compreender as influências do gênero no ambiente corporativo.

Investigar os inventários utilizados nesta pesquisa para adequação das questões para cultura latino americana.

Refazer a pesquisa com entrevistas estruturadas com operadores de telemarketing, com vistas a identificar a trajetória profissional dos operadores de telemarketing e as razões motivacionais para escolha dessa profissão.

Refazer a pesquisa para outras modalidades de profissão, como liderança nas empresas, com vistas a identificar se os ensinamentos de Nicolau Maquiavel ainda prevalecem no ambiente corporativo.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALGODOAL, M. J. A. O. **Voz Profissional: O Operador de Telemarketing**. Tese de Mestrado: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 1995.

ARCHER, E. R. O mito da motivação. In: Bergamini CW, Coda R, organizadores. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira 1990.

ARROBA, T., JAMES, K. **Pressão no trabalho: um guia de sobrevivência para gerentes e executivos**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELEMARKEETING (ABT). Disponível em: <<http://www.abt.org.br/telemarketing.htm>>. Acesso em: 19 jan. 2006.

ASSUNÇÃO, A. A., VILELA, L. V. O. **As Condições de Adoecimento em uma Empresa de Teleatendimento**. Relatório de pesquisa: Faculdade de Medicina UFMG. Belo Horizonte, 2003.

BATH, S. **Maquiavelismo. A Prática Política segundo Nicolau Maquiavel**. São Paulo: Ática, 1992.

BERGAMINI, C. W. **Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro**. Dissertação. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração/USP; 1983.

BERGAMINI, C. W. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1993.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Código Brasileiro de Ocupações - 2002**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br>>. Acesso em: 23 jan. 2006.

BROWN, J. A. C. **Técnicas de Persuasão**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

CALL CENTER INFO. **“A (re)volução do mercado de callcenter”**. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br/default.asp?sp=Materiaintegra.asp&secao=7&Codigo=6081>> Acesso em: 19 jan. 2006.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos** – edição compacta. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

CHRISTIE, R. & GEIS, F. **Studies in Machiavellianism**. New York: Academic Press, 1970.

DEFLEUR, M. L., BALL-ROKEACH, S. Estratégias teóricas para persuasão. In: \_\_\_\_\_ . **Teorias da Comunicação de Massa**. 5. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.

DRUCKER, P. **A organização do futuro. Como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.

GABLE, M & DANGELLO, F. Locus of control, Machiavellianism, and Managerial Job Performance. **The Journal of Psychology**, 128, p. 599-608, 1994.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRIFFIN, G. R. **Maquiavel na Administração. Como Jogar e Ganhar o Jogo de Poder nas Empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

HSE - HEALTH & SAFETY EXECUTIVE. “**Advice Regarding Call Centre Working Practices**”. Disponível em: <<http://www.hse.gov.uk>>. Acesso em: 01 mar. 2006.

HERZBERG, F. **The motivation to work**. New York: John Wiley, 1959.

LICHT, R. H. G. **Variáveis Psicológicas na Composição do Corpo de Executivos em uma Organização Brasileira: O Caso Metal Leve S/A Indústria e Comércio**. Tese de Doutorado – Psicologia: Universidade de São Paulo. São Paulo, 1994.

MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. Texto Integral. São Paulo: Martin Claret, 2005.

\_\_\_\_\_. **O Pensamento Vivo de Maquiavel**. São Paulo: Martin Claret, 1986.

\_\_\_\_\_. **O Príncipe Maquiavel: Curso de Introdução à Ciência Política**. Brasília: Universidade de Brasília, 1979.

MCHATTON, R. J. **Total Telemarketing**. U.S.A: BetterWorld, 1988.

MCHOSKEY, J. Narcissism and Machiavellianism. **Psychological Reports**, 77, p. 755-759, 1995.

MOINE, D., HERD, J. **Modernas Técnicas de Persuasão**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1984.

QUINTEIRO, E. A. **O Poder da Voz e da Fala no Telemarketing**. São Paulo: Summus, 1995.

REALE, G. & ANTISERI, D. **História da filosofia: do Humanismo a Kant**. São Paulo: Paulinas, 1990.

SANTOS, J. C. E. R. *et al.* **Entre as Reclamações dos Usuários e os Problemas Técnico Organizacionais: O Trabalho do Operador de Micro Computador de uma**

**Empresa de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ERGONOMIA, 2000. Rio de Janeiro: Abergó, 2000.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. In: Bergamini CW, Coda R, organizadores. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** São Paulo: Pioneira, 1990. p. 105-123.

SILVA, A. M. da. **A Regulamentação das Condições de Trabalho no Setor de Teleatendimento no Brasil: Necessidades e Desafios.** Tese de Mestrado: Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2004.

STONE, B. & WYMAN, J. **Telemarketing.** São Paulo: Nobel, 1992.

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.