

Os melhores vendedores são maquiavélicos?*

Daniela do Lago Medina Mercado¹

René Henrique Götz Licht

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Resumo

Este artigo tem como objetivo comprovar se há associação entre a capacidade de manipular que o operador de *telemarketing* possui para vender um produto ao cliente e o *ranking* de vendas na empresa. Para tanto, o referencial conceitual utilizado baseia-se em Christie e Geis (1970), que propõem uma análise detalhada do maquiavelismo, bem como a persuasão nas vendas proposta por Defleur e Ball-Rokeach (1993). Também para as atividades do operador de *telemarketing* consideraram-se as contribuições de Stone e Wyman (1992) e McHatton (1988). Na metodologia, foi realizada pesquisa explicativa e foram aplicados 154 questionários aos funcionários de empresas de *telemarketing* de São Paulo. As análises estatísticas mostram correlação entre as variáveis maquiavelismo e *ranking* de vendas, o que sustenta a hipótese de que os melhores vendedores são maquiavélicos. A conclusão deste trabalho indica que o bom desempenho em vendas via *telemarketing* está relacionado a maiores escores de maquiavelismo.

Palavras-chave: Maquiavelismo; *ranking* de vendas; *telemarketing*.

Abstract

This article presents to confirm 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 Christie and Geis (1970), that analyses Machiavellianism aspects. Sales persuasion was considered by Defleur and Ball-Rokeach (1993). It was also considered operator activities and skills in this profession by Stone and Wyman (1992), and McHatton (1988).

* Are the best salesmen machiavellian?

¹ Endereço para correspondências: Alameda Araguaia, 438 apto 24, 09560-580, Santa Maria, São Caetano do Sul, SP (E-mail: daniela.lago@uol.com.br, daniela@principiare.com.br).

In the methodology process, the research was applied 154 questionnaires in the telemarketing organizations, located in São Paulo. Statistical tests analysis were used in order to identify a possible association between Machiavellianism and Ranking Sales and the results found an association that could support the hypothesis that the best salesmen are Machiavellians. This article demonstrated the best sales performance was related to higher Machiavellian scores.

Keywords: Machiavellianism; sales ranking; telemarketing.

1 - Introdução

No Brasil, o setor de *telemarketing* vem crescendo substancialmente. Entre os anos de 2003 e 2005 esse setor alcançou 235% de crescimento, tornando-se um dos maiores empregadores do país (ABT, 2005).

De acordo com a Associação Brasileira de *Telemarketing* (ABT), negócios gerados a partir de atendimentos por intermédio do *call center* movimentaram, no ano de 2005, 60 bilhões de reais no Brasil, o que representa 6% do PIB. A expectativa da ABT é de que o setor tenha atingido 615 mil empregos no Brasil em 2005, apresentando crescimento de 4,5% em relação a 2004.

Com base no crescimento do *telemarketing* no Brasil, a competitividade entre as empresas do setor torna-se acirrada e, conseqüentemente, impõe ao mercado uma demanda de trabalhadores mais capacitados para o atendimento das empresas contratantes desse serviço.

De acordo com uma pesquisa realizada pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo em parceria com a ABT (2005) sobre o mercado brasileiro de *call center*, 69% das empresas de *telemarketing* estavam dispostas a contratar mais funcionários em 2006.

A pressão para atingir as metas de vendas na modalidade do *telemarketing*, o fator tempo limitado ao telefone e a carga intensa de trabalho podem fazer com que o operador de *telemarketing* utilize a capacidade de manipulação como diferencial no atendimento ao cliente e assim consiga vender mais em menos tempo.

Durante toda a vida, os seres humanos persuadem uns aos outros. Alguns são melhores nisso do que outros. Analisando o maquiavelismo no contexto da atuação do vendedor no ambiente corporativo, manipular para vender significativamente mais pode significar o próprio sustento.

Esta pesquisa busca demonstrar que vendedores maquiavélicos apresentam bom desempenho em suas vendas e atingem bons resultados para a empresa. Para tanto, apresenta como problema a seguinte questão: Existe associação entre o maquiavelismo e o *ranking* de vendas no *telemarketing*?

Esta pesquisa possibilita 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, comprovada a associação inversa entre o maquiavelismo e o *ranking* de vendas, os resultados poderão influenciar positivamente o desempenho e a sustentabilidade das empresas desse importante setor.

2 - Referencial conceitual

Stone e Wyman (1992) definiram *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 setor de *telemarketing* começou a ganhar projeção na década de 1990, momento em que se iniciou um movimento de terceirização do atendimento para redução de 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 estratégicos, uma vez que possibilita economia no deslocamento, rapidez no contato e atendimento ao cliente, permitindo a monitoria de todo o processo, bem como a qualidade dos dados coletados (STONE e WYMAN, 1992; McHATTON, 1988).

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 é utilizado o recurso de bancos de horas, além de 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 *et al.*, 2000).

Assim sendo, a forte pressão à qual 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, conforme Silva (2004).

Por ser um setor em franco crescimento e que mais oferece empregos no Brasil, segundo a ABT (2005), e ainda por apresentar elevada rotatividade devido à 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 ilustra o *Código Brasileiro de Ocupações*, publicado pelo Ministério do Trabalho e Emprego (BRASIL, 2002), que indica a capacidade de trabalhar sob pressão como uma das competências requeridas nessa profissão de operador de *telemarketing*.

A regulamentação da profissão de operador de *telemarketing* não tem legislação específica na *Consolidação das Leis do trabalho* (CLT). Ela engloba as funções de atendente, digitador e telefonista. Segundo a ABT (2005), é exercida, sobretudo, por jovens e estudantes, entre 18 e 25 anos, e a maioria é do sexo feminino.

Ainda conforme a ABT (2005), é requerido 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 e persuasão, dentre outros. A capacidade de persuasão é uma competência bastante valorizada pelas empresas de *telemarketing*, pois essas organizações acreditam que venderão mais produtos se seus operadores souberem convencer os clientes a comprar.

Um aspecto relevante para este estudo se dá em relação às reflexões acerca das atividades do operador de *telemarketing*. 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, visando a obter êxito em sua atividade. Dessa maneira, de forma consciente ou inconsciente, o maquiavelismo está presente na atividade de *telemarketing* do atendente.

2.1 - Maquiavelismo nas vendas

De acordo com Vleeming (1979) e Moschoskey (1995), o maquiavelismo tem sido definido ao longo do tempo como um traço ou disposição da personalidade. Já, para Wilson, Near e Miller (1996), o maquiavelismo se configura como uma estratégia de conduta social que envolve a manipulação de outros para a obtenção de ganhos pessoais.

O termo maquiavelismo se originou a partir de obras do filósofo político Nicolau Maquiavel (1469-1527) e tornou-se sinônimo, inclusive na língua portuguesa, de duplicidade, pois aquele que aderiu às idéias de Nicolau Maquiavel era considerado maquiavelista ou maquiavélico – daí vem a origem do termo. Na visão tradicionalista de Christie e Geis (1970), maquiavélico é alguém que manipula outros para suas próprias finalidades. Para Defleur e Ball-Rockeach (1993), a persuasão é a arte de utilizar a linguagem para influenciar os julgamentos e a conduta dos outros.

Sob a ótica da psicologia, as terminologias manipulação, persuasão e maquiavelismo se definem como a capacidade que um indivíduo tem de convencer alguém a fazer algo que deseja, sendo irrelevante se essa ação é moralmente aceitável ou não. As palavras maquiavelismo e manipulação são vistas na sociedade como competências negativas, no entanto, as palavras persuasão e influência são vistas pela mesma sociedade como competências positivas. Semanticamente, a palavra persuasão é mais aceita, gerando menor grau de rejeição.

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

A palavra persuasão deriva do latim, *persuasione*, significa ato ou efeito de persuadir. A idéia da persuasão tem suas raízes na Antigüidade. 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 e BALL-ROKEACH, 1993).

A persuasão citada refere-se aos casos nos quais 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, obtendo assim melhor remuneração e a preservação de seu emprego.

Esta pesquisa se propõe a analisar a persuasão, de modo a relacioná-la com o processo do maquiavelismo que o operador de *telemarketing* emprega no contato com o cliente por telefone, visando à venda de um produto ou serviço.

3 - Metodologia

3.1 - Tipo de pesquisa

Foi realizada uma pesquisa explicativa com funcionários de empresas de *telemarketing* situadas no município de São Paulo. O levantamento constituiu-se de um 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

A amostra foi constituída utilizando-se o critério de conveniência e acessibilidade. Os sujeitos da pesquisa são funcionários das empresas do setor de *telemarketing* de São Paulo, cuja atividade principal do trabalho é a venda de produto ou serviço ao cliente por telefone. Além disso, era condição que a remuneração desse atendente estivesse vinculada a seu desempenho nas vendas. A amostra desta pesquisa foi composta por 154 operadores de *telemarketing*.

3.3 - Instrumento de pesquisa

As idéias de Nicolau Maquiavel influenciaram a iniciativa de Christie e Geis (1970) de desenvolver um instrumento capaz de avaliar a personalidade maquiavélica. 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. Tais estudos consideravam 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 grau de maquiavelismo presente em um indivíduo. Para tanto, utilizaram frases extraídas diretamente da obra *O príncipe*, de 1513, e *Os discursos*, de 1517, ambos de Maquiavel, e adaptaram-nas para a linguagem contemporânea.

O instrumento utilizado na pesquisa foi o Inventário de Atitudes, conhecido como Escala MACH V, que é uma medida para obter indicadores de manipulação que o sujeito emprega em suas relações interpessoais. Tal recurso foi escolhido como instrumento dessa pesquisa, por tradicionalmente ser largamente utilizado em pesquisas sobre temas que envolvem maquiavelismo e manipulação. De forma sucinta, compõe-se por um teste psicológico de domínio público nos Estados Unidos, sendo livremente empregado com a autorização dos autores. Licht (1994) traduziu tal 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.

O MACH V avalia a tendência do indivíduo para ter 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 de 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 tem três sentenças e força o respondente a escolher duas respostas dentre três, identificando a sentença que lhe parecer como “mais verdadeira” e a sentença que lhe parecer “menos verdadeira”.

Com o objetivo de analisar os dados mais profunda e comparativamente, 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.

4 - Análise e discussão dos resultados

Foram pesquisadas oito empresas de *telemarketing* do estado de São Paulo, totalizando 154 questionários aplicados. 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). Dessa forma, 139 questionários foram considerados válidos para a análise.

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 duas escalas, foram feitos testes de correlação de Spearman.

A hipótese desta pesquisa (comprovar a existência de associação entre maquiavelismo e *ranking* de vendas) foi testada com base no sentido da associação inversa ou negativa, pois somente esse tipo de associação pode indicar que melhores vendedores obtêm maiores escores de maquiavelismo.

A Tabela 1 relaciona a tabulação da aceitação e rejeição da hipótese desta pesquisa, proveniente das correlações dos inventários MACH V, MACH IV e MACH MÉDIA de cada empresa pesquisada, bem como a análise da moda por número de respondentes.

Para sumariar os dados da Tabela 1, foi necessária a utilização da medida moda, para verificar, por meio do número de respondentes, a aceitação ou rejeição da hipótese de pesquisa.

Das oito empresas pesquisadas, a hipótese foi aceita em quatro organizações, e foi rejeitada nas outras quatro empresas no resultado da MACH média. O cálculo da moda por número de respondentes foi categórico para a conclusão acerca desse 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)), a hipótese testada foi **aceita**, de acordo com o procedimento estatístico.

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.

Tabela 1
 Tabulação da aceitação e rejeição da hipótese de pesquisa

Empresas	MACH V/Número de respondentes	MACH IV/ Número de respondentes	MACH MÉDIA/ Número de respondentes	MODA/ Número de respondentes
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
Resultado por respondente da aceitação e rejeição da hipótese	117 Aceita e 22 Rejeita = 139 respondentes	55 Aceita e 84 Rejeita = 139 respondentes	112 Aceita e 27 Rejeita = 139 respondentes	112 Aceita e 27 Rejeita = 139 respondentes
MODA	hipótese aceita	hipótese rejeitada	hipótese aceita	hipótese aceita

5 - Considerações finais

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

Os inventários MACH IV e MACH V utilizados nesta pesquisa, conforme a teoria sugere, são 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 essa pergunta se deve à análise das questões do inventário MACH V. Os inventários foram desenvolvidos para a cultura norte-americana e foram traduzidos para o idioma português. Não existe possibilidade de “aculturação” do inventário para a cultura latino-americana e,

por esse 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 que os criminosos são tolos o suficiente para se deixar 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 esse inventário traduzido para língua portuguesa mede o que propõe o inventário original na língua inglesa? Outra dimensão que o inventário não pode avaliar é o fato de os 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, em comparação com a peça *Othello*, de William Shakespeare (1564-1616), na qual o personagem Iago utiliza suas táticas maquiavélicas para promover intrigas e se faz passar por bom moço, para ninguém desconfiar de sua traição. Pode ser que alguns operadores sejam tão maquiavélicos a ponto de manipular as respostas do inventário. Esta pesquisa não poderá desvendar tais dimensões.

Este estudo buscou demonstrar que o 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 mais elevados de maquiavelismo. É importante ressaltar que esta pesquisa limitou-se a identificar o comportamento da correlação inversa e, embora estatisticamente a hipótese seja aceita, esta pesquisa não aprofundou a análise em relação à classificação de cada correlação. Se porventura fossem consideradas somente correlações superiores à média, a hipótese desta pesquisa teria sido rejeitada.

Cabe uma simples suposição sobre a análise acerca da classificação da correlação: os melhores vendedores não apresentariam maiores escores de maquiavelismo no *telemarketing* nesta pesquisa. Esse dado remete a novas reflexões: Será que a competência persuasiva, atualmente muito exigida para a profissão de *telemarketing*, não seria mais importante para o trabalho de vendas?

Considerando-se 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 persuadir. 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 essa enfim seja a razão que leva os melhores atendentes a ocupar as primeiras posições no *ranking* das empresas.

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

Referências bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELEMARKEETING (ABT). 2005. 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 teletendimento*. Relatório de pesquisa: Faculdade de Medicina da UFMG. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Código brasileiro de ocupações de 2002*. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br>>. Acesso em: 23 jan. 2006.

CHRISTIE, R.; GEIS, F. *Studies in machiavellianism*. New York: Academic Press, 1970.

DEFLEUR, M. L.; BALL-ROKEACH, S. Estratégias teóricas para persuasão. In: DEFLEUR, M. L.; BALL-ROKEACH, S. *Teorias da comunicação de massa*. 5.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.

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*. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo.

MAQUIAVEL, N. *O príncipe*. São Paulo: Martin Claret, 2005. Texto integral.

MAQUIAVEL, N. *Discursos sobre a primeira década de Tito Livio*. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

McHATTON, R. J. *Total telemarketing*. EUA: BetterWorld, 1988.

MOSCHOSKEY, J. Narcissism and machiavellianism. *Psychological reports*, n.77, p.755-759, 1995.

SANTOS, J. C. E. R. *et al.* Entre as reclamações dos usuários e os problemas técnico-organizacionais: o trabalho do operador de microcomputador de uma empresa de abastecimento de água e esgotamento sanitário. CONGRESSO BRASILEIRO DE ERGONOMIA. *Anais do...* Rio de Janeiro: Abergó, 2000.

SHAKESPEARE, W. *The Complete Dramatic Works of William Shakespeare: Othello*. EUA: BBC, 1981. DVD Version (203 minutos). Sonoro, color, Language: English.

SILVA, A. M. da. *A regulamentação das condições de trabalho no setor de teleatendimento no Brasil: necessidades e desafios*. 107f. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

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

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

WILSON, D. S.; NEAR, D.; MILLER, R. R. Machiavellianism: a synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological bulletin*, n.119, 2, p.285-299, 1996.