

***Dark Triad* e a Perceção de Eficácia da Liderança**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Ana Rita Pedragosa Guerreiro

Orientador de Dissertação Prof.º Doutor Francisco Santos Cesário

Lisboa, 2021

Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizada sob a orientação científica do Doutor Francisco Santos Cesário, Professor Associado da Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais da Universidade Europeia.

AGRADECIMENTOS

A cada conquista, acredito com mais certeza que nada é impossível e hoje dá-se por terminada mais uma grande etapa da minha vida.

Ao meu orientador, Professor Francisco Cesário o meu agradecimento por toda a sua dedicação, colaboração, sabedoria e paciência. Estou inteiramente grata por me ter acompanhado ao longo deste projeto.

À professora Ana Sabino um obrigado pelo seu contributo e ajuda sobre o tema, esteve presente sempre que foi necessário.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, agradeço pelo carinho e disponibilidade com que sempre me ouviram e ajudaram nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais, um agradecimento muito especial. Acompanham-me desde o primeiro dia em que decidi deixar a minha querida cidade e viajar até à capital na esperança de concretizar todos os meus sonhos, sonhos esses em que sempre acreditaram. Dedicaram todo o seu amor e proporcionaram-me a oportunidade de crescer tanto a nível pessoal como académico.

Agradeço ao Dinis que me acompanha diariamente e me ensina todos os dias a querer mais e melhor, é a minha referência.

À minha tia, um obrigado pelos momentos que genuinamente partilhamos, pelo apoio incondicional e pela sua experiência de vida que tanto me ensinou.

Ao meu irmão João, Tiago, primos Beatriz e Tomás que me acompanham e fazem parte da minha vida todos os dias.

Ao meu avô, um exemplo de força e determinação, não há ninguém como ele.

E por fim, à minha avó Diamantina a quem dedico este trabalho, sei que esteja onde estiver, está orgulhosa de mim.

RESUMO

A presente investigação tem como objetivo principal verificar se existe uma possível relação entre os traços designados por *Dark Triad* e as práticas de liderança. Pretende-se analisar se pessoas com determinados traços dominantes de *Dark Triad* percecionam da mesma forma ou de forma diferente a eficácia do líder. Para o estudo optamos por avaliar se as pessoas que se auto identificam com determinados traços de *Dark Triad*, também conseguem percecionar características específicas de uma liderança eficaz. Com os resultados obtidos conseguimos verificar que em média os participantes se percecionam com um ligeiro traço orientado para o narcisismo e não se percecionam com traços de maquiavelismo ou psicopatia. De um modo geral, os indivíduos percecionam um líder como eficaz com o conjunto das cinco práticas apresentadas (Desafiador, Inspirador, Exemplar, Potenciador e Encorajador). Não se encontrou uma associação significativa entre o traço narcisismo e as práticas de liderança. Ainda foi possível analisar que os traços de maquiavelismo e psicopatia mostram associações negativas com praticamente todas as práticas de liderança. As implicações destes resultados são discutidas e as direções para estudos futuros são facultados.

Palavras-Chave - *Dark Triad*; Narcisismo; Maquiavelismo; Psicopatia; Liderança eficaz.

ABSTRACT

The present investigation has as main objective to verify if there is a possible relationship between the traits designated by the Dark Triad and the leadership practices. It is intended to analyze whether people with certain dominant Dark Triad traits perceive the leader's effectiveness in the same or different way. For study we chose to assess whether people who identify themselves with certain traits of the Dark Triad also can perceive the characteristics of an effective leadership. With the results obtained we can verify that on average the participants perceive themselves with a slight trait oriented towards narcissism and do not perceive themselves with traits of machiavellianism or psychopathy. In general, the individuals perceive a leader as effective with the set of five practices performed (Challenge, Inspire, Model, Enable and Encourage). No association was found between the narcissism trait and leadership practices. It was also possible to analyze that the traits of machiavellianism and psychopathy have negative associations with practically all leadership practices. Implications of these findings for building and are discussed, and directions for future studies are provided.

Keywords - Dark Triad; Narcissism; Machiavellianism; Psychopathy; Effective leadership.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	9
1. REVISÃO DA LITERATURA	11
1.1. Dark Triad	11
1.1.1. <i>Maquiavelismo</i>	12
1.1.2. <i>Narcisismo</i>	13
1.1.3. <i>Psicopatia</i>	13
1.2. Liderança Eficaz	15
1.2.1. <i>Estilos de Liderança</i>	17
1.3. <i>Dark Triad</i> e Liderança.....	19
2. METODOLOGIA	26
2.1. Delineamento.....	26
2.2. Participantes	26
2.3. Instrumentos	27
2.4. Procedimento.....	28
3. RESULTADOS	31
3.1. Escala Dark Triad (Maquiavelismo, Narcisismo e Psicopatia).....	31
3.1.1. <i>Análise Fatorial Confirmatória (AFC)</i>	31
3.1.2. <i>Fiabilidade</i>	31
3.2. Escala <i>Leadership Practices Inventory</i>	32
3.2.1. <i>Análise Fatorial Confirmatória (AFC)</i>	32
3.2.2. <i>Fiabilidade</i>	32
3.3. Estatística Descritiva das Variáveis	33
3.4. Associação entre as Variáveis	34
4. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO	36
REFERÊNCIAS	41
ANEXOS.....	46
ANEXO A - Questionário.....	46
ANEXO B - Estatística Descritiva da Amostra	50
ANEXO C - Estatística Descritiva das Variáveis de Estudo e Correlações	51
ANEXO D - <i>Análise Fatorial Confirmatória e Fiabilidade</i>	52

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Estilos de Liderança.....	17
Tabela 2. O lado Bright e <i>Dark</i> do narcisismo	22
Tabela 3. Pontos fortes a desenvolver e pontos fracos a trabalhar da <i>Dark Triad</i> para o desenvolvimento dos líderes	24
Tabela 4. Estatística Descritiva da Amostra.....	27
Tabela 5. Itens das Dimensões da <i>Dark Triad</i>	27
Tabela 6. Itens das Dimensões da <i>Leadership Practices Inventory</i>	28
Tabela 7. Índices de ajustamento da escala <i>Dark Triad</i> (AFC).....	31
Tabela 8. Fiabilidade da escala da <i>Dark Triad</i>	32
Tabela 9. Fiabilidade da escala <i>Leadership Practices Inventory</i>	32
Tabela 10. Fiabilidade da Escala <i>Leadership Practices Inventory</i>	33
Tabela 11. Estatística Descritiva das Escalas	33
Tabela 12. Matriz de correlações entre as variáveis em estudo.....	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análise Fatorial Confirmatória da *Dark Triad* sem o item 15 52

Figura 2. Análise Fatorial Confirmatória Escala *Leadership Practices Inventory* 55

INTRODUÇÃO

Um dos temas mais discutidos quanto ao comportamento das pessoas em contexto de trabalho, refere-se à eficácia dos diferentes líderes e de que forma podem influenciar o desempenho individual e das equipas.

Nos últimos anos, houve um ressurgimento no interesse sobre os traços de personalidade de líderes eficazes, devendo-se ao facto da teoria da liderança atribuir uma importância à personalidade na previsão do comportamento do líder e da sua eficácia junto dos colaboradores. Este interesse, pode também estar relacionado com o aparecimento do modelo dos cinco fatores da personalidade surgido a partir de estudos de McDougall que, na década de 30, sugeriu que a análise da linguagem de uma população ajudaria a entender a sua personalidade, propondo um modelo a partir de cinco fatores independentes que se popularizou e que desencadeou uma enorme quantidade de estudos empíricos (só entre 2010 a 2021 encontramos 294 artigos na Web of Science).

A importância crescente pelo estudo dos traços de personalidade e em particular na tentativa de os utilizar para explicar o comportamento e o desempenho no trabalho, beneficiou, há cerca de 20 anos, de uma abordagem mais orientada para o estudo de comportamentos negativos quando Paulhus e Williams (2002) chamaram a atenção para o conjunto de três distintas conceptualizações de variáveis de personalidade (Maquiavelismo, Narcisismo e Psicopatia) que surgem sob designação de *Dark Triad* mas que tendem a apresentar em comum um senso de manipulação. Esta abordagem reuniu uma aderência notável na última década por parte da academia (entre 2010 e 2020 a Web of Science reporta 1.572 artigos sob a pesquisa do tópico *Dark Triad*) e continuam a ser lançados desafios para que empiricamente se explore o poder explanatório das variáveis *Dark Triad*.

Assim, a presente investigação apoiada pela realização de um estudo empírico, tem como objetivo perceber se existe alguma relação entre os traços designados por *Dark Triad* e as práticas de liderança. Ou seja, verificar se pessoas com distintos traços dominantes de *Dark Triad* percebem da mesma forma ou de forma diferente a eficácia de um líder.

Em termos da sua estrutura, temos uma primeira parte que pretende apresentar a revisão de literatura efetuada sobre os tópicos *Dark Triad* e estilos de liderança (Capítulo

1), segue-se a descrição da metodologia adotada (Capítulo 2), descrição dos resultados do estudo empírico realizado (Capítulo 3) e por último a discussão dos resultados e as conclusões (Capítulo 4), referências e anexos de apoio à metodologia utilizada.

1. REVISÃO DA LITERATURA

Segundo Matthewa, Deary & Whiteman (2003), os traços de personalidade são categorizados como inatos e de origem genética. Afetam os nossos comportamentos e ações, mantendo-se estável ao longo do tempo, podendo a personalidade ser definida como causas implícitas do comportamento e experiência de cada indivíduo (Cloninger, 2003).

As ações do ser humano são influenciadas não apenas pelas suas características individuais, como também pela condição da situação que vivência (Silva, 2011). A estabilidade da personalidade altera-se conforme o contexto de vida do indivíduo, não sendo somente através de fatores genéticos, existindo outras causas envolventes que afetam a personalidade e se manifestam ao longo do tempo (Hopwood & Bleidorn, 2017).

Deste modo, existem várias teorias que explicam os vários tipos de personalidade, como a teoria do Modelo dos Cinco Grandes Fatores ou *Big Five*, que compreende que a estrutura básica da personalidade pode consistir em cinco fatores: Extroversão, Amabilidade, Conscienciosidade, Neuroticismo e Abertura à Experiência. Ainda que existam vários modelos centrados no estudo dos traços de personalidade, o *Big Five* tem sido um modelo bastante experimentado para investigar as diferenças da personalidade de forma individual (Berglund et al., 2015).

No entanto, há um lado mais negro da personalidade e atualmente são vários os autores que tem demonstrado um interesse no lado “sombrio” da personalidade numa perspectiva organizacional (Spain, Harms & LeBreton, 2013).

1.1. *Dark Triad*

Para identificar os traços *dark* da personalidade, Paulhus e Williams (2002), pioneiros desta investigação, basearam-se nas patologias que se caracterizam pela elevação do *self* e diminuição dos outros. Por outro lado, Hogan & Hogan (2001) referem-se ao lado *dark* enquanto características negativas.

Segundo Paulhus e Williams (2002), várias pesquisas relacionadas com o lado *dark* da personalidade evidenciam três características da *Dark Triad*, como o maquiavelismo, narcisismo e a psicopatia.

1.1.1. Maquiavelismo

O conceito maquiavelismo surgiu de um político italiano, Niccolò Machiavelli (1513/1981), autor do livro *O Príncipe*, que se fundamentou no princípio de que até o homem com a capacidade de uma moral assertiva, recorre a decisões imorais, decepcionantes e desumanas. Este conceito veio a despertar o interesse de investigadores quando Christie e Geis (1970), publicaram um instrumento de medida de personalidade sustentado nos princípios do Maquiavelismo (O'Boyle, Forsyth, Banks & McDaniel, 2012).

Este tipo de personalidade, consiste em ser particularmente manipuladora, caracterizando-se por falta de empatia, pouca afetividade e com uma visão pouco convencional dos princípios morais, que nomeadamente revelam uma alta vontade de manipular, mentir e explorar os outros.

Indivíduos com este traço de personalidade, geralmente, são vistos como inteligentes e por norma atingem posições de liderança sendo que os seus interesses estão sempre em primeiro lugar (Cherulnik, Way, Ames, & Hutto, 1981).

São indivíduos que se focam exclusivamente nos seus próprios objetivos e não nos dos outros, com altos níveis de racionalidade em relação com a realidade e tende a existir uma falta de compromisso com ideologias específicas (Christie & Geis, 1970).

Apresentam uma predisposição excessiva de manipular e tem o prazer de enganar com sucesso quem os rodeia para seu próprio benefício (Jones & Paulhus, 2009, cit. por Spain, Harms & LeBreton, 2013).

Por norma, são indivíduos bem-sucedidos a nível da carreira e em particular quando trabalham em ambientes desestruturados e pouco organizados. Conforme a estrutura organizacional aumenta, o seu sucesso diminui. Habitualmente, não tem comportamentos antissociais, sendo mais propensos a enganar, mentir e trair os outros (Jones & Paulhus, 2009, cit. por O'Boyle, Forsyth, Banks & McDaniel, 2012).

1.1.2. Narcisismo

O narcisismo, tendo surgido como uma versão subclínica da perturbação da personalidade narcisista, apresenta características da sua variante clínica, nomeadamente, a grandiosidade, o domínio e a superioridade. Indivíduos com este tipo de personalidade apresentam tendência para o autoaperfeiçoamento e podem, a curto-prazo, parecer pessoas bastante agradáveis (Raskin, Novacek & Hogan, 1991 e Morf & Rhodewalt, 2001, cit. por Spain, Harms & LeBreton, 2013).

A longo prazo, pessoas com este traço de personalidade apresentam dificuldade em manter, com sucesso, as suas relações interpessoais, devido a ausência de confiança e de cuidado com os outros, por quem sentem despreço (Morf & Rhodewalt, 2001, cit. por Spain, Harms & LeBreton, 2013).

Na personalidade narcisista existe uma perturbação no julgamento do *self* do indivíduo, uma vulnerabilidade quanto à sua auto-estima, falta de empatia em relação aos outros e forte necessidade de admiração pelos outros. Estes indivíduos tem uma tendência a sensações exageradas como o de terem o direito a receber coisas dos outros, a serem admirados, especiais e únicos (John & Pervin, 2004).

Num estudo, observou-se que os indivíduos que apresentavam um resultado alto de narcisismo, usavam mais a auto-referência, como o “eu”, “meu”, do que aqueles que apresentavam resultados baixos (Raskin & Shaw, 1987, cit. por John & Pervin, 2004).

Com base em pesquisas anteriores, foi possível analisar que os indivíduos narcisistas tinham, tendencialmente a necessidade de se engradecerem a si próprios e culpavam os outros para explicar os seus fracassos (John & Pervin, 2004).

Este traço *dark* da personalidade, é segundo a literatura o que tem recebido mais atenção por parte das ciências organizacionais (Spain, Harms & LeBreton, 2013).

1.1.3. Psicopatia

O conceito de psicopatia surge do influente texto de Cleckley (1941), *The Mask of Sanity*, que permitiu identificar as várias características e comportamentos psicóticos dos

indivíduos portadores deste tipo de personalidade. Embora o trabalho de Cleckley (1941) nunca tenha sido usado como um modelo para diagnóstico, em termos clínicos baseiam-se essencialmente nas suas particularidades (Babiak & Hare, 2006, cit. por Landay, Harms, & Credé, 2018).

A psicopatia tem sido descrita como uma combinação da impulsividade, procura da emoção, falta de empatia e ansiedade. Deste modo, podemos caracterizar os indivíduos psicopatas como antagônicos, acreditam na sua própria superioridade e apresentam uma tendência para a autopromoção (Landay, Harms, & Credé, 2018).

A falta de culpa e de autoconsciência consiste em características que tem vindo a ser referidas como traços diferenciadores da psicopatia. Para além disso, estes indivíduos não experienciam sentimentos de ansiedade e de medo, estão menos aptos a vivenciar constrangimentos e procuram uma satisfação imediata das suas necessidades.

Em contexto organizacional, são percecionados como indivíduos que não tem consideração pelos outros, demasiado focados nas suas ambições e dispostos a correr riscos para atingir o objetivo desejável. Em alguns casos, para algumas organizações, este comportamento é visto de forma positiva (DePaulo, 2010).

Acredita-se que tendências psicóticas possuem uma série de características de personalidade altamente adversas e são prejudiciais ao funcionamento do local de trabalho. No entanto, nem sempre esses comportamentos são vistos de forma negativa, podendo resultar em termos de liderança e a sua eficácia (Landay, Harms, & Credé, 2018). Um estudo desenvolvido por Paulhus e Williams (2002), apresenta uma associação significativa e negativa entre a *Dark Triad* e as dimensões agradabilidade e conscienciosidade da teoria dos cinco grandes fatores da personalidade.

A *Dark Triad* veio a complementar as teorias já existentes sobre a personalidade, embora sejam considerados traços da personalidade maliciosos e disruptivos (Furnham et al., 2013). Relativamente à medição desta variável, os instrumentos mais reconhecidos são o Dirty Dozen (Jonason & Webster, 2010) e o Short Dark Triad (Jones & Paulhus, 2014).

Neste sentido, para o nosso estudo optamos pela Short Dark Triad com 27 itens e está dividido em 3 subescalas sendo que cada uma corresponde a cada dimensão e os participantes devem classificar o seu nível de concordância.

1.2. Liderança Eficaz

O tema liderança tem sido dedicado por muitos investigadores, existindo um vasto número de definições acerca do conceito, nomeadamente dos diversos estilos de liderança.

Segundo Bass & Bass (2009), a liderança tem vindo a ser amplamente discutida e é considerado um tema popular, mas quando se pretende definir este conceito, segundo a literatura, não existe uma definição concreta. Contudo, não foi a incompetência ou a falta de pesquisas em torno do tema liderança, mas sim os vários pontos de vista adotados a cerca do que constitui um líder, a sua função, de que forma se pode tornar líder e se o mesmo é possível (Asad, Yasuo, & Hassan, 2016).

O surgimento da liderança, menciona o facto de um indivíduo ter obtido um papel de liderança num grupo ou ter sido percecionado como um líder. Por outro lado, a eficácia da liderança refere-se ao desempenho da equipa ou perceções sobre se o líder é eficaz (Landay, Harms, & Credé, 2018).

De acordo com Yukl (2009), define liderança como o processo de influenciar os outros de modo a compreender e ajustar sobre o que é necessário ser feito e como fazê-lo. É o processo de simplificar os esforços individuais e de grupo a fim de concretizar os objetivos comuns. Ou seja, liderança é a habilidade de influenciar um grupo para a realização das metas (Asad, Yasuo, & Hassan, 2016).

Considera-se que para que um líder consiga influenciar os seus colaboradores deve assumir certos comportamentos que se podem vir adquirir, embora seja também necessário um conhecimento considerável acerca dos colaboradores e das suas características pessoais (Associados, Andrade, Alcobia, & Gomes, 2004)

Para Kouzes & Posner (2009), a liderança encontra-se no dia-a-dia de todos nós e afirmam:

“A liderança não tem a ver com poder ou autoridade organizacional. Não tem a ver com fama ou fortuna. Não tem a ver com o nome da família. Não tem a ver com ser-se diretor geral, presidente, general ou primeiro-ministro. A liderança tem a ver com relacionamentos, com credibilidade e com aquilo que se faz (pp-369-370)”.

Segundo Jago (1982), a liderança não é apenas algumas das características ou qualidades que se possui ou se pretende possuir, podendo ser apenas algo que se cria. A liderança não envolve o uso da força ou o domínio e não tem que estar necessariamente ligada a gerentes, supervisores ou superiores, não restringindo o papel do líder a um membro de um grupo, sendo a liderança um papel dinâmico e em evolução.

Já McClelland concluiu que para uma liderança eficaz, esta está relacionada à alta necessidade de poder e de realização, e baixa necessidade de afetividade (Asad, Yasuo, & Hassan, 2016).

Muita das vezes os líderes tornam-se seguidores e os seguidores tornam-se líderes. Porém, no geral as investigações sobre o tema liderança é muito limitada a estudos relacionados com os gerentes e os seus subordinados em contexto laboral.

Posto isto, e tendo em conta a definição de liderança, é possível classificar e categorizar as várias teorias de liderança, existindo duas distinções que se deve ter em consideração.

Neste sentido, as teorias universais defendem que diferentes circunstâncias encontradas pelo líder não significam que sejam necessárias diferentes formas de liderança, sendo que propõem a existência de um “único caminho” para liderar.

Porém as teorias contingentes, indicam que a liderança eficaz depende de características específicas da posição do líder. Estas abordagens sugerem determinadas situações, que quando avaliadas fornecem um diagnóstico situacional na qual os princípios de liderança se baseiam (Jago, 1982).

1.2.1. Estilos de Liderança

A visão mais simples e clássica quanto à liderança dirige-nos para a existência de estilos fundamentais de liderança, em que determinados comportamentos típicos se podem manifestar de forma diferenciada e acabam por criar um impacto nos trabalhadores, assim como se pode verificar na tabela seguinte:

Tabela 1 – *Estilos de Liderança (Associados, Andrade, Alcobia, & Gomes, 2004)*

Estilo	Características	Impacto no grupo
Democrático	<ul style="list-style-type: none">-O grupo delimita os procedimentos para atingir os objetivos e delega as tarefas;-O líder procura igualdade entre os membros do grupo e o próprio;-As decisões são tomadas pelo grupo e o líder assiste e incentiva à interação de todos;-É objetivo quando elogia e critica.	<p>Positivo</p> <p>Por norma, existe um bom ambiente laboral. O grupo é participativo e envolve-se nos objetivos.</p>
Autocrático	<ul style="list-style-type: none">-O líder define os procedimentos sem interação do grupo e estabelece as diretrizes e medidas que considera necessárias;-O líder decide as tarefas e quem as executa;	<p>Negativo</p> <p>Pode surgir um ambiente com tensão, pouco envolvimento nos objetivos definidos e frustrações.</p>
Permissivo	<ul style="list-style-type: none">-O grupo tem total liberdade na tomada de decisão e divisão das tarefas sem intervenção do líder;-Não há controlo por parte do líder nem se impõe perante o grupo.	<p>Imprevisível</p> <p>Pode resultar positivamente ou negativamente, dependendo do grupo. O líder, uma vez que pouco interage, pode não ser respeitado.</p>

Segundo os estilos a cima apresentados podemos considerar, no geral, que o estilo democrático pode vir a originar melhores resultados. Em todo o caso, não podemos rejeitar os restantes estilos, podendo depender das características dos trabalhadores. A maturidade e o envolvimento no trabalho são características que impulsionam uma maior eficácia, mas que nem sempre está presente, sendo necessário avaliar outras teorias sobre o tema (Associados, Andrade, Alcobia, & Gomes, 2004).

Abordagens recentes sobre a liderança, consideram que a prática de liderar deve ser situacional, ou seja, dependendo de várias situações contingenciais em determinado momento.

Deste modo, o líder desempenha duas funções fundamentais, uma relacionada à produtividade e outra relacionada com o apoio socioemocional dos membros do grupo (Bales, 1955).

A liderança orientada para as tarefas debruça-se sobre a definição dos objetivos do grupo e meios para os atingir. Orienta de forma específica relativamente às atividades e procedimentos laborais que devem ser cumpridos e estabelece prazos para os objetivos que se pretende concretizar (Associados, Andrade, Alcobia, & Gomes, 2004).

Quanto à liderança orientada para as relações, segundo Bales (1955) estabelece uma preocupação com o outro, minimiza os conflitos e cria harmonia entre todos, incentivando a participação do grupo. Dá feedback sobre o desempenho e o sobre os resultados atingidos pelo colaborador.

Para além dos estilos anteriormente referidos, o tema liderança tem vindo ainda a debruçar-se sobre duas teorias designadas por liderança transacional e liderança transformacional (Harms & Credé, 2010).

A liderança transacional está relacionada com as metas e objetivos da organização, a forma como a tarefa é atribuída e de que modo o resultado dessa mesma tarefa é apresentado. Este tipo de liderança é baseado nas recompensas e punições, sob a supervisão exigente de todo o procedimento enquanto os colaboradores realizam uma determinada tarefa (Harms & Credé, 2010).

Contrariamente, a liderança transformacional centra-se nas equipas e procuram atingir os objetivos em comum (Harms & Credé, 2010). Existe uma preocupação com as emoções, ética no trabalho, determinados padrões e metas que demonstra a necessidade de o líder ser mais focado para as pessoas do que para as tarefas (Northouse, 2016).

Contudo, a liderança continua a ser um tema da maior importância para a gestão dos recursos humanos e para o sucesso das organizações e tem sido várias as tentativas para identificar que características deverão estar associadas a uma liderança eficaz.

Deste modo, para a mensuração desta variável optamos pela escala *Leadership Practices Inventory*, um instrumento desenvolvido por Kouzes & Posner (1988). É composto por 30 itens, avalia as práticas de liderança e subdivide-se em cinco dimensões:

1. Modelar o caminho: Liderar consoante aquilo em que acredita e exprime de forma clara e objetiva os seus valores pessoais. Dar o exemplo e é o modelo de comportamentos que espera que os outros atinjam. Obter o respeito através do envolvimento e de ações individuais.

2. Inspirar uma visão partilhada: Visualizar o futuro imaginando possibilidades emocionantes e enaltecidas. Envolver os outros numa visão comum, a partir dos seus sonhos, inspirações e valores.

3. Desafiar o processo: Procurar oportunidades e aproveitar a iniciativa, procurando formas inovadoras de melhorar. Experimentar, correr riscos e aprender com os erros.

4. Habilitar os outros a agir: Promover a colaboração de todos, valorizar e construir confiança facilitando relacionamentos. Fortalecer os outros, aumentando a autodeterminação e desenvolvendo competências.

5. Encorajar o coração: Reconhecer as contribuições, mostrando apreço pela excelência individual. Comemorar os valores e as vitórias originando um espírito de comunidade.

1.3. *Dark Triad* e Liderança

A personalidade *Dark* em contexto laboral é um assunto pouco estudado, embora atualmente haja um aumento do interesse sobre o tema (Spain, Harms, & Lebreton, 2013). Nos últimos anos, tem existido mais pesquisas sobre funcionários abusivos ou tóxicos,

em particular com traços negros da personalidade e que podem afetar os resultados no trabalho (Paulhus & Williams, 2002).

Os autores O'Boyle, Forsyth, Banks e McDaniel (2012), investigaram a associação entre o lado *dark* da personalidade, o desempenho e o comportamento contraproducente no trabalho (comportamento dos funcionários que vai contra os interesses legítimos de uma organização) obtendo uma associação positiva em relação aos três traços da *Dark Triad*. Isto significa que os traços *Dark* sobre nós próprios e sobre os outros podem nos levar a aprender e a adaptar o nosso comportamento enquanto líder, podendo-nos tornar mais eficazes. Porém ainda não existe nenhuma investigação que se debruce suficientemente sobre o tema (O'Boyle et al., 2012).

O maquiavelismo, mostra resultados negativos nos comportamentos em ambiente de trabalho e em todas as circunstâncias independentemente do seu nível de autoridade e grau de coletivismo em grupos. Já o narcisismo reflete-se num panorama mais complexo, sendo que os narcisistas com níveis mais altos de autoridade demonstram relações negativas mais fortes com o desempenho. Para além disso, os narcisistas ainda obtiveram um desempenho pior em organizações com um alto nível de coletivismo (Furtner, Maran, & Rauthmann, 2017).

A psicopatia e os comportamentos contraproducentes no trabalho, revelaram associações fracas em relação à autoridade. Indivíduos com traços psicopatas são capazes de ganhar mais posições nas organizações e podem controlar melhor a sua impulsividade e tendências antissociais. Contudo, houve pequenos efeitos entre a *Dark Triad* e o desempenho, bem como em relação aos comportamentos contraproducentes no trabalho (Furtner, Maran, & Rauthmann, 2017).

Jonason et al. (2012), investigaram as associações entre a *Dark Triad* e as estratégias de manipulação no trabalho, sendo a psicopatia associada às ameaças, o narcisismo aos elogios e o maquiavelismo associado a ambas as táticas.

No geral, as três dimensões da *Dark Triad* tem uma tendência para as estratégias mais duras do que suaves em relação à influência social e à manipulação em ambiente laboral. Além disso, um estudo experimental recente, Roeser et al. (2016) observou uma associação entre o maquiavelismo e a psicopatia como comportamentos antiéticos,

enquanto que o narcisismo demonstrou ser uma dimensão que socialmente é adaptável não demonstrando comportamentos antiéticos.

Segundo Paulhus e Williams (2002) os traços estão interligados, com tendência para comportamentos disruptivos. Porém são distintos, cada um com os seus precedentes e consequentes.

Em termos vocacionais, os autores Jonason, Wee, Li e Jackson (2014), tentaram compreender se os traços *Dark* da personalidade podiam ser úteis quanto à gestão de talentos. Indivíduos com traços maquiavélicos evitam empregos que não os levem ao sucesso e ao prestígio, já os narcisistas optam por empregos em que tenham uma posição social e admiração. Os psicopatas, contrariamente, procuram trabalhos em que não haja interação social e que possam ser independentes (Jonason et al., 2014).

Quanto ao sucesso profissional, Spurk, Keller e Hirschi (2016) observaram nos colaboradores, em início de carreira, a relação entre a *Dark Triad*. Apenas o maquiavelismo e o narcisismo foram relacionados positivamente ao sucesso e objetivos profissionais, sendo o maquiavelismo associado a posições de liderança e satisfação a nível profissional e o narcisismo relacionado ao salário.

Em termos de liderança, segundo Mathieu, Neumann, Hare, & Babiak (2014), líderes com traços narcisistas tem como objetivo recompensar os seus colaboradores e mantê-los do seu lado para que possam ser admirados e apreciados sucessivamente (Morf & Rhodewalt, 2001). Já os líderes maquiavélicos, são calculistas, estratégicos e frios (Jones & Paulhus, 2009, cit. por Furtner, Maran, & Rauthmann, 2017). Contrariamente, líderes psicopatas causam resultados negativos na satisfação e bem-estar laboral dos seus colaboradores (Mathieu et al., 2014), sendo impulsivos e anti-sociais (Williams, Paulhus, & Hare, 2007, cit por Furtner, Maran, & Rauthmann, 2017).

No entanto, ambos os traços da *Dark Triad* estão relacionados ao domínio social e ao poder, podendo compreender e distinguir líderes de não líderes (Hodson, Hogg, & MacInnis, 2009). Cada característica dos traços de *Dark Triad* tem consequências diferentes nos estilos de liderança com grande enfoque no narcisismo e no maquiavelismo (Judge et al., 2009), sendo a psicopatia o traço menos explorado pela literatura.

O narcisismo é o traço que está mais associado às características de abertura, extroversão e autoliderança (Paulhus e Williams, 2002). Sendo a autoliderança um requisito significativo para uma liderança carismática e transformacional (Furtner et al., 2013). A necessidade do poder, do reconhecimento e da admiração é uma estratégia social adaptativa dos narcisistas, são considerados por terem bons requisitos para assumir a posição de líder pois estão disponíveis a novas experiências e pretendem aprender sempre mais, com base nos seus interesses.

A necessidade de poder é também um dos focos principais quanto às tendências motivacionais da *Dark Triad* e segundo Rosenthal e Pittinsky (2006) curiosamente o poder dos presidentes dos EUA tem sido diretamente relacionado a características como o carisma, humor, comunicação, agressividade, competição e exploração.

Líderes carismáticos são considerados talentosos, tanto a nível intelectual como social, embora também tenha o seu lado *Dark*. Neste sentido, na tabela a baixo podemos verificar, de forma resumida, o lado *Bright* e *Dark* de uma liderança narcisista, o lado positivo e negativo, bem como os prós e contras segundo a literatura.

Tabela 2 - O lado Bright e dark do narcisismo ((Furtner, Maran, & Rauthmann, 2017)

O lado <i>Bright</i> e <i>Dark</i> do narcisismo	
<i>Bright</i>	<i>Dark</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança carismática • Orientado para a política e processos de influência • Alto desempenho organizacional • Inovador 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem um amor-próprio grandioso, os outros são inferiores • As decisões dependem da reputação • Arrogante • Insensível e hostil • Falta de empatia
Prós e contras de líderes narcisistas	
Prós	Contras
<ul style="list-style-type: none"> • Ótima visão • É carismático e talentoso em atrair pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensível a críticas • Mau Ouvinte • Falta de orientação de outros • Desejo de competição
O lado positivo e negativo dos líderes narcisistas	

Positivo	Negativo
<ul style="list-style-type: none"> • Confiança e domínio supremo • Inspiram pessoas com grandes visões • Estrutura o futuro • Tem um grande carisma 	<ul style="list-style-type: none"> • Arrogante • Tem sentimentos de inferioridade e vazio sobre si próprio • Necessidade de reconhecimento e superioridade • Hipersensibilidade e raiva • Falta de empatia • Ausência de moralidade • Irracional e inflexível • Paranoia (cria inimigos mesmo que não os tenha)

Líderes com traços de maquiavelismo, para alcançar os seus objetivos a longo prazo, exageram da posição de liderança para fins pessoais e reduzem a motivação intrínseca dos trabalhadores (Judge et al., 2009). Facilmente infringem os princípios das empresas e das relações, sempre com o intuito de obterem benefícios favoráveis a eles próprios (O'Boyle, Forsyth, Banks & McDaniel, 2012).

Posto isto, Kessler et al. (2010) sugerem um modelo tridimensional: manutenção do poder (um individuo eficaz constrói o seu poder com base em pessoas fortes); práticas de gestão (aprender com os erros de pessoas mal sucedidas); comportamentos de manipulação (considerando que na maioria as pessoas são fracas, um individuo racional deve aproveitar-se da situação para seu benefício). Tendencialmente o líder maquiavélico é considerado fortemente autoritário quanto aos comportamentos de liderança e segundo a percepção dos seus subordinados tem uma supervisão abusiva (Kiazad, Restubog, Zagencyk, Kiewirz, & Tang, 2010).

Em contrapartida, Judge et al. (2009) destacam a importância do maquiavelismo em relação à liderança. Consideram os indivíduos maquiavélicos esforçados e calculistas para posições de liderança em que possam coordenar, planear, controlar e organizar. Demonstram uma maior capacidade de resposta às exigências, são estratégicos e táticos (Judge et al., 2009). Indivíduos maquiavélicos podem mostrar uma alta capacidade de aprendizagem no âmbito do desenvolvimento dos líderes, são mestres na manipulação e tem maior autocontrole entre os outros traços da *Dark Triad* (Paulhus, 2014).

Como já referido anteriormente, a psicopatia é um dos traços com menos desenvolvimento a nível organizacional, uma vez que existem poucos indícios de

psicopatia em relação à liderança e apenas 1% da população que trabalha em organizações são consideradas psicopatas (Coid, Yang, Ullrich, Roberts, & Hare, 2009). Os líderes psicopatas estão associados positivamente um estilo apresentável e a uma boa comunicação, sendo considerados como pontos fortes para o desenvolvimento dos líderes, essencialmente porque podem progredir a nível de carreira (Spencer & Byrne, 2016).

De acordo com Mathieu e Babiak (2015), líderes psicopatas podem prejudicar os funcionários desde a satisfação a nível laboral, ao turnover, motivação e negligência. Embora a psicopatia possa apresentar algum aspeto positivo, no geral os resultados obtidos em estudos são maioritariamente negativos para os indivíduos que constituem uma equipa e organização. Para além da sua impulsividade, podem ser verdadeiramente tóxicos e destrutivos.

Os traços de *Dark Triad* podem ser úteis e benéficos para o desenvolvimento dos líderes. Neste sentido, os líderes *Dark* podem refletir quanto aos seus pontos fortes e fracos e desenvolver um plano para usufruírem dos seus pontos fortes e eliminar os seus pontos fracos. Assim, o objetivo principal centra-se na melhoria de aspetos individuais desde o conhecimento, confiança e poder (Furtner, Maran, & Rauthmann, 2017)

Tabela 3 – Pontos fortes a desenvolver e pontos fracos a trabalhar da *Dark Triad* para o desenvolvimento dos líderes (Furtner, Maran, & Rauthmann, 2017)

Traços <i>Dark</i>	Pontos fortes a serem desenvolvidos	Pontos fracos a serem trabalhados
Narcisismo	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconfiante • Dominante • Motivação intrínseca de liderar • Carismático • Visionário • Inovador • Charmoso • Sensível a dicas sociais 	<ul style="list-style-type: none"> • Arrogante • Egoísta • Sensível a críticas • Amor-próprio exagerado • Competitivo • Falta de empatia
Maquiavelismo	<ul style="list-style-type: none"> • Dominante • Autocontrolado • Altamente flexível a situações sociais • Pensamento estratégico e astuto • Pragmático • Competências de negociação tática • Tem uma ampla variedade de táticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulador • Egoísta • Traidor • Imprudente • Motivação extrínseca, calculista, para liderar

Psicopatia	<ul style="list-style-type: none">• Dominante• Comunicativo• Procura emoção	<ul style="list-style-type: none">• Impulsivo• Egoísta• Insensível• Falta de empatia• Comportamentos imprevisíveis e irracionais• Paranoico• Assustador
-------------------	---	---

Contudo, atualmente, o lado negro da liderança tem muitos termos diferentes e não existe ainda um conceito estável quanto a este tema. Focar nos traços de *Dark Triad* pode ser algo vantajoso na pesquisa da liderança *Dark* (Furtner, Maran, & Rauthmann, 2017).

O narcisismo é o traço que mais tem vindo a ser investigado, e no geral são considerados os que melhor apresentam aptidões enquanto líderes e podem de facto ser considerados como eficazes na sua liderança. Segundo Ronningstam (2005) pode ser considerado como saudável se tiver capacidade de equilibrar o sentimento de superioridade e orgulho com os sentimentos de preocupação e reconhecimento. São indivíduos com aptidão para a empatia e entreaajuda.

São capazes de atingirem resultados favoráveis para as empresas pela sua capacidade de confiança e ambição (Godkin & Alcorn, 2009).

2. METODOLOGIA

2.1. Delineamento

O presente estudo é um estudo empírico, quantitativo, na medida que se pretende de forma objetiva testar a teoria numa conjuntura específica, tendo as variáveis em análise a sua avaliação em uma escala de medida, que permite a sua quantificação. É um estudo de natureza relacional e transversal, uma vez que todos os dados foram recolhidos num único momento.

Uma investigação de carácter exploratório, sendo que é um tema com pouco suporte empírico. O objetivo é procurar ideias, informação, não testar ou confirmar hipóteses e estudar a relação entre as duas variáveis em estudo - *Dark Triad* (Maquiavelismo, Narcisismo e Psicopatia) e a eficácia da Liderança.

2.2. Participantes

O método de amostragem do nosso estudo é não probabilístico, uma vez que existe uma escolha intencional dos elementos que integram a amostra. Os elementos que constituem a amostra são escolhidos deliberadamente com critérios específicos.

Neste sentido, a amostra da presente investigação é composta por 185 trabalhadores, com uma idade compreendida entre os 18 e os 65 anos, sendo a idade média de 37 anos e um desvio padrão de 12 anos. Quanto à variável género, há mais participantes do género feminino com uma percentagem de 63,8% enquanto que os participantes do género masculino apresentam uma percentagem inferior de 36,2%. Relativamente às habilitações literárias, mais de metade dos participantes tem o ensino superior (63,2%), de seguida 33% tem um ensino secundário e os restantes com uma percentagem de 3,8% representam o ensino básico.

Por último, no que diz respeito à variável “chefia” ou “não chefia” a amostra encontra-se homogénea, sendo que 43,8% dos participantes chefiam e 56,2% não chefiam.

Tabela 4 – Estatística Descritiva da Amostra

Variáveis	Respostas	Frequência	Porcentagem	
Género	Feminino	118	63,8%	
	Masculino	67	36,2%	
Grau Académico	Ensino Básico	7	3,8%	
	Ensino Secundário	61	33,0%	
	Ensino Superior	117	63,2%	
Chefia	Sim Chefia	81	43,8%	
	Não Chefia	104	56,2%	
Idade	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
	18 anos	65 anos	37 anos	12 anos

2.3. Instrumentos

Para este estudo, optou-se por utilizar duas escalas diferentes de forma a medir as variáveis em estudo.

Para medir os traços de personalidade da *Dark Triad* (Maquiavelismo, Narcisismo e Psicopatia) usamos a versão da Short Dark Triad, composta por um total de 27 itens, em que o participante classifica cada item numa escala de *Likert* entre 1 a 5, em que 1 corresponde “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”.

Tabela 5 – Itens das Dimensões da *Dark Triad*

Dimensão	Itens	Codificação
Maquiavelismo	1,2,3,4,5,6,7,8,9	DTM
Narcisismo	10,11,12,13,14,15,16,17,18	DTN
Psicopatia	19,20,21,22,23,24,25,26,27	DTP

Relativamente às Práticas de Liderança, usamos a escala *Leadership Practices Inventory* (LPI), criado por Kouzes & Posner (1988), que avalia as práticas de liderança, medindo cinco dimensões (Desafiador, Inspirador, Potenciador, Exemplar e Encorajador). A respetiva escala é composta por 30 itens, sendo classificada numa escala de *Likert*, de 1 a 5, em que 1 corresponde “Não é importante” e 5 “Muito importante”.

Tabela 6 – Itens das Dimensões da *Leadership Practices Inventory*

Dimensão	Itens	Codificação
Desafiador	1,6,11,16,21,24	LPD
Inspirador	2,7,12,17,22,27	LPI
Potenciador	3,8,13,18,23,28	LPP
Exemplar	4,9,14,19,26,29	LPEX
Encorajador	5,10,15,20,25,30	LPEN

2.4. Procedimento

Numa primeira fase, foi necessário proceder à tradução das duas escalas utilizadas em estudo anterior realizado na Hungria por Szabó, Czibor, Restás, e Bereczkei (2018).

Posteriormente, foi elaborado o questionário através da plataforma *Google Forms* e estava disponível através de um *link* criado automaticamente. Foi divulgado através das redes sociais e através da partilha continua de vários participantes, existindo um especial cuidado em partilhar com indivíduos atualmente empregados.

O questionário está dividido em 4 partes, sendo que na primeira parte consta uma breve explicação, a segunda diz respeito aos dados demográficos e as restantes partes a aplicação dos instrumentos de medida usados.

A primeira parte teve como propósito convidar a participar no estudo, apresentando uma breve descrição que expõe os motivos da elaboração do mesmo e com

que objetivo. Para além disso, menciona a questões de confidencialidade para quem participasse no respetivo questionário.

Na segunda parte, onde consta os dados demográficos temos quatro questões: a variável “género” que tem como opções “feminino” ou “masculino”, de seguida a variável “idade” questionada em resposta aberta, depois o “grau académico” com três opções nomeadamente “ensino básico” ou “ensino secundário ou “ensino superior” e por fim, uma última questão como opções “sim” ou “não” em que o participante indica se “chefia/lidera”.

Nas secções seguintes, são apresentadas as escalas das diferentes variáveis com uma breve introdução e as instruções para preenchimento dos respetivos itens, sendo todas de carácter obrigatório.

Após a recolha das respostas, estas foram diretamente transferidas para o programa estatístico *IBM SPSS Statistics*, codificando as variáveis. A variável “Género” foi transformada em variável *dummy*, sendo que “Feminino” passa a assumir o valor “0” e o “Masculino” o valor “1”. Respetivamente à variável idade foi codificada como quantitativa. A variável “Grau Académico” foi codificada como variável ordinal em que “1” corresponde a “Ensino Básico”, “2” a “Ensino Secundário” e “3” a “Ensino Superior”. Por fim, quanto à variável “Chefia” codificada como uma variável categórica, foi transformada em variável numérica, em que “0” corresponde a “Não chefia” e “1” a “Sim chefia”.

Numa primeira fase, para a análise e tratamento das escalas, seguimos para as Análises Fatoriais Confirmatórias (AFC) através do software AMOS, de modo a avaliar a qualidade de ajustamento do modelo de medida teórico à estrutura correlacional analisada entre os itens (Marôco, 2011).

De forma a analisar se os modelos a serem estudados são apropriados, procedeu-se à análise dos índices de ajustamento, como o Qui-quadrado, o *Goodness-of-fit index* (GFI), o Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) e o Comparative Fit Index (CFI).

Segundo Schwiezer (2010), os valores de índice de adequação acima de 5.00 rejeitam o modelo, valores entre 1 e 2 são classificados como muito bons e valores entre

2 e 3 classificados como bons. Para o GFI, CFI e TLI os valores considerados adequados são os coeficientes superiores a 0,90. Por último o índice de ajustamento (RMSEA) em que valores inferiores a 0,08 são indicativos de um bom ajuste do modelo e valores inferiores a 0,05 são indicadores de um ajuste excelente entre o modelo observado e o de medida.

Quanto à fiabilidade dos instrumentos, foi testada através do coeficiente de *Alpha de Cronbach* que representa a consistência interna da escala de medida, utilizando-se como referência de adequação valores iguais ou superiores a 0,7.

3. RESULTADOS

Respetivamente aos resultados deste estudo, começou por se fazer uma análise da validade e fiabilidade das escalas, de seguida uma análise descritiva e as correlações das variáveis em estudo.

3.1. Escala *Dark Triad* (Maquiavelismo, Narcisismo e Psicopatia)

3.1.1. *Análise fatorial confirmatória*

De forma a confirmar o modelo estrutural da escala utilizada, realizamos uma análise fatorial confirmatória (AFC). Esta análise possibilitou testar a validade do modelo teórico.

Para encontrar uma solução mais ajustada aos dados, foram testadas várias soluções de forma a garantir o melhor ajustamento aos dados. Neste sentido, foi possível confirmar bons índices de ajustamento com valores de boa aceitabilidade (Tabela 7), revelando um bom ajustamento do modelo onde optamos por utilizar o modelo sem item 15.

Tabela 7 – Índices de ajustamento da escala *Dark Triad* (AFC)

χ^2/df	CFI	GFI	TLI	RMSEA
1,540	,849	,854	,828	,054

3.1.2. *Fiabilidade*

Através do cálculo do coeficiente *Alpha de Cronbach*, procedeu-se à análise da fiabilidade para as dimensões Maquiavelismo, Narcisismo e Psicopatia, alcançando um valor de .73, .63 e .71, considerando-se valores aceitáveis tendo em conta a proximidade do valor de referência .70.

Tabela 8 – Fiabilidade da escala da *Dark Triad*

Dimensões	α
Maquiavelismo	.73
Narcisismo	.63
Psicopatia	.71

3.2. Escala *Leadership Practices Inventory*

3.2.1. *Análise fatorial confirmatória*

Relativamente à variável das Práticas de Liderança, de forma a obter os melhores índices de ajustamento, ao testarmos vários modelos, optou-se por considerar o modelo sem o item 1 da dimensão Desafiador, o item 2 da dimensão Inspirador e o item 13 da dimensão Potenciador. Assim, foi possível confirmar bons índices de ajustamento com valores de boa aceitabilidade (Tabela 9) com um bom ajustamento do modelo.

Tabela 9 – Fiabilidade da escala *Leadership Practices Inventory*

χ^2/df	CFI	GFI	TLI	RMSEA
2,032	.823	.801	.802	.075

3.2.2. *Fiabilidade*

Respetivamente à análise da fiabilidade da escala, mais uma vez, através do cálculo do coeficiente *Alpha de Cronbach* as dimensões Desafiador e Inspirador alcançam um valor de .74 e o Exemplar um valor de .72, que segundo Maroco (2011) consideram-se valores excelentes. Quanto às restantes dimensões, Potenciador e Encorajador, atingem valores de .64 e .69 pressupondo como valores aceitáveis (Tabela 10).

Tabela 10 – Fiabilidade da Escala *Leadership Practices Inventory*

Dimensões	α
Desafiador	.74
Inspirador	.74
Potenciador	.64
Exemplar	.72
Encorajador	.69

3.3. Estatística Descritiva das Variáveis

Após a verificação das qualidades métricas usadas no presente estudo, prosseguiu-se para o cálculo das medidas de tendência central e de dispersão apropriadas à análise descritiva das escalas.

Tabela 11 – Estatística Descritiva das Escalas

Dimensão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Maquiavelismo	1,11	4,11	2,7	,62
Narcisismo	1,67	4,56	3,1	,45
Psicopatia	1,11	3,44	2,1	,43
Desafiador	2,50	5,00	4,4	,47
Inspirador	2,67	5,00	4,2	,53
Exemplar	3,17	5,00	4,4	,45
Potenciador	3,50	5,00	4,5	,38
Encorajador	3,17	5,00	4,4	,43

A tabela acima, representa a média de pontuação atribuída a cada uma das dimensões dos dois construtos medidos pelos participantes. Como se pode verificar na *Dark Triad* o Maquiavelismo apresenta resultados em média bastante centrais ($M= 2,7$;

$DP=.62$) bem como o Narcisismo ($M= 3,1$; $DP= .45$). Já a Psicopatia apresenta um valor ligeiramente a baixo do valor médio ($M= 2,1$; $DP= .43$)

Neste estudo, os participantes em média percecionam-se com um ligeiro traço orientado para o Narcisismo, e não se percecionam com traços de Maquiavelismo ou Psicopatia.

Relativamente às dimensões das Práticas de Liderança, apresentam valores acima do valor médio, sendo estes valores da dimensão Desafiador ($M= 4,4$; $DP= .47$), Inspirador ($M= 4,2$; $DP= .53$), Exemplar ($M= 4,4$; $DP=.45$), Potenciador ($M= 4,5$; $DP= .38$) e Encorajador ($M= 4,4$; $DP= .43$).

Neste sentido, de um modo geral, as pessoas percecionam um líder eficaz com o conjunto dos 5 traços apresentados.

3.4. Associação entre as Variáveis

Para verificar as possíveis associações entre cada um dos traços de *Dark Triad* e os traços das Práticas de Liderança recorreremos ao coeficiente de correlação de *Pearson* conforme apresentado na Tabela 12.

Tabela 12 – Matriz de correlações entre as variáveis em estudo

Dimensões	Correlações							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Maquiavelismo	1							
2.Narcisismo	,352**	1						
3.Psicopatia	,543**	,327**	1					
4.Desafiador	-,112	,135	-,146*	1				
5.Inspirador	-,192**	,081	-,154*	,751**	1			
6.Exemplar	-,218**	,014	-,124	,684**	,683**	1		
7.Potenciador	-,212**	,046	-,198**	,699**	,695**	,701**	1	
8.Encorajador	-,208**	,023	-,176*	,648**	,707**	,757**	,675**	1

* $p < .05$; ** $p < .01$

Como se pode observar existem correlações significativas entre os dois construtos. Primeiramente, concentrando apenas no construto da *Dark Triad*, as dimensões Narcisismo e Maquiavelismo estabelecem uma correlação estatisticamente significativa ($r = .352^{**}$), assim como a Psicopatia que também apresenta valores significativos entre o Maquiavelismo ($r = .543^{**}$) e o Narcisismo ($r = .327^{**}$).

Relativamente às Práticas de Liderança, nas dimensões da *Dark Triad*, o Maquiavelismo apresenta uma correlação negativa significativa com o Inspirador ($r = -.192^{**}$), o Exemplar ($r = -.218^{**}$), o Potenciador ($r = -.212^{**}$) e com o Encorajador ($r = -.208^{**}$), o que indica que quanto mais elevado for o traço de Maquiavelismo menor é a valorização das características de um líder eficaz. Não foi encontrada associação com a dimensão Desafiador.

Já o Narcisismo, não apresenta associação entre as dimensões das Práticas de Liderança Eficaz, ou seja, não existe uma correlação significativa entre os construtos como se pode verificar na Tabela 12.

Quanto à Psicopatia, existe uma associação negativa e significativa entre as dimensões Desafiador ($r = -.146^*$), Inspirador ($r = -.154^*$), Exemplar ($r = -.124^*$), Potenciador ($r = -.198^*$) e Encorajador ($r = -.176^*$), o que significa que quanto mais Psicopata menor é a percepção de um líder eficaz.

4. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

A presente investigação parte da necessidade de compreender se existe uma possível relação entre as duas variáveis em estudo, nomeadamente perceber se pessoas com determinados traços *Dark* percebem da mesma forma ou de forma distinta a eficácia da liderança.

Existem várias teorias e estudos que explicam os diversos tipos de personalidade e procuram entender a sua influência em relação aos comportamentos do ser humano. Particularmente, os traços de *Dark Triad* como o maquiavelismo, o narcisismo e a psicopatia que ainda carecem de mais investigação em contexto organizacional para melhor se compreender que possíveis implicações estes traços podem apresentar em várias atitudes e comportamentos no trabalho.

Neste sentido procurámos entender como estes traços se relacionam com as várias práticas de liderança e com a percepção da sua eficácia. A *Dark Triad* em particular é um tema ainda pouco estudado em contexto português, sendo o nosso estudo de carácter exploratório dado que não se encontrou suporte teórico e empírico que nos permitisse optar por um design de natureza hipotético dedutivo.

Para o nosso estudo, optamos por analisar se as pessoas que se auto identificam com determinados traços de *Dark Triad* também conseguem perceber características específicas de liderança eficaz, ou seja, se os traços *Dark* influenciam a percepção de determinados comportamentos de liderança considerada por eles mais eficaz.

Quanto aos traços de personalidade, a nossa amostra apresenta níveis médios de maquiavelismo ($M= 2,7$) e de narcisismo ($M= 3,1$) à exceção da psicopatia com níveis ligeiramente a baixo ($M= 2,1$), que nos indica que os participantes em média se percebem com um ligeiro traço orientado para o Narcisismo, e não se percebem com traços de Maquiavelismo ou Psicopatia.

As dimensões das Práticas de Liderança, apresentam níveis altos respetivamente à percepção de um líder eficaz: Desafiador ($M= 4,4$), Inspirador ($M= 4,2$), Exemplar ($M= 4,4$), Potenciador ($M= 4,5$) e Encorajador ($M= 4,4$). De um modo geral, as pessoas percebem um líder como eficaz com o conjunto dos 5 traços apresentados, ou seja,

valorizam positivamente estas práticas de liderança e acreditam que possam potencializar um ambiente laboral satisfatório.

Os resultados obtidos permitem extrair algumas conclusões. Em primeiro lugar não se encontrou associação significativa entre o traço narcisismo com a percepção de um líder eficaz, o que pode indiciar que os indivíduos muito voltados para si próprios tendem a não valorizar os outros, em particular em comportamentos de liderança eficaz.

Tendencialmente, indivíduos narcisistas preocupam-se mais com eles próprios, em autopromoverem-se do que em ter um bom desempenho. São caracterizados pela sua arrogância, egoísmo, falta de empatia e a necessidade de ambicionarem consecutivamente o desejo pela admiração dos outros.

Porém, de acordo com a literatura acredita-se que as características do narcisismo pode ser algo positivo e saudável em termos organizacionais, segundo Ronningstam (2005) se tiver a capacidade de equilibrar o sentimento de superioridade e orgulho com os sentimentos de preocupação e reconhecimento pelos outros. Para além disso, são considerados por terem bons requisitos para assumir uma posição de liderança, estão disponíveis a novas experiências e pretendem aprender sempre mais (Furtner et al., 2013). São ambiciosos e confiantes o que pode desencadear resultados positivos para as empresas (Godkin & Alcorn, 2009). Neste contexto, associando às práticas de liderança apresentadas no nosso estudo, podemos observar que existe uma relação com a característica Desafiador uma vez que é descrito por procurar oportunidades e formas inovadoras de melhorar.

Em segundo lugar, os traços podem influenciar a percepção de liderança eficaz. No nosso estudo, verificamos que os traços de maquiavelismo e psicopatia mostraram associações negativas com praticamente todos os comportamentos de liderança o que nos indica que quanto mais os indivíduos apresentarem tendências para traços maquiavélicos e psicopatas, são os que menos valorizam as características de um líder eficaz.

Por norma, indivíduos com características maquiavélicas agem de forma abusiva em posições de liderança e originam uma diminuição na motivação dos seus colaboradores (Judge et al., 2009). Contrariamente em relação às práticas de liderança, não são capazes de criar relações de afetividade e são considerados como traidores e manipuladores aproveitando-se dos mais fracos para benefício próprio. Assim como os

indivíduos psicopatas, demonstram ser impulsivos e tóxicos e podem causar efeitos negativos na satisfação e bem-estar dos seus colaboradores.

Por outro lado, Judge et al. (2009), considera que os indivíduos maquiavélicos demonstram uma maior capacidade de resposta às exigências, são estrategas e táticos e podem revelar uma alta capacidade de aprendizagem no desenvolvimento dos líderes, tem maior autocontrole em relação ao narcisismo e à psicopatia (Paulhus, 2014).

No geral estes traços estão associados a más práticas de liderança e atitudes negativas, contudo não significa que são maus trabalhadores embora fiquem naturalmente frustrados se não forem reconhecidos ou valorizados (O'Boyle et al., 2012).

Segundo Furtner et al. (2017), os traços de *Dark Triad* podem trazer benefícios para o desenvolvimento dos líderes, podendo refletir sobre os seus pontos fortes e fracos com o objetivo de melhorar vários aspetos desde o conhecimento, confiança e poder.

Contudo, seria importante tentar explorar no futuro a relação negativa encontrada entre o Maquiavelismo, a Psicopatia e as características de um líder eficaz, uma vez que não se encontrou suporte para esta relação na literatura consultada. Focar nos traços de *Dark Triad* pode ser algo positivo para a investigação da liderança. Ainda assim, o narcisismo é o traço que mais tem vindo a ser investigado e no coletivo é o que melhor apresenta competências para posições de liderança e podem até ser considerados como líderes eficazes.

Implicações teóricas

Tendo em conta o papel dos Recursos Humanos nas organizações e uma vez que promovem o desenvolvimento de novas práticas para um ambiente laboral saudável, consideramos de extrema importância estudar a relação da personalidade face à liderança eficaz e o impacto que pode desencadear em contexto organizacional, sendo esse o um dos motivos para o início desta investigação.

Os traços de personalidade são classificados como inatos e de origem genética. Influenciam os nossos comportamentos e ações, mantendo-se estável ao longo do tempo, podendo a personalidade ser definida como causas implícitas do comportamento e experiência de cada indivíduo.

Neste sentido, é necessário compreender de que forma a personalidade pode afetar as práticas de liderança nomeadamente os traços *Dark* da personalidade, que embora pouco desenvolvidos, pode suscitar o interesse para investigações futuras e procurar desenvolver e trabalhar esta variável.

O nosso estudo, veio acrescentar conhecimento sobre a relação entre os traços *Dark* da personalidade e a Liderança eficaz para investigações futuras.

Para além disso, apesar desta tríade ser considerada como maliciosa e disruptiva e serem reduzidos os estudos com um impacto positivo a nível organizacional, o estudo ainda permitiu compreender que é possível os traços *Dark* da personalidade trazerem benefícios para o desenvolvimento dos líderes, podendo refletir sobre os seus pontos fortes e fracos com o objetivo de melhorar vários aspetos.

Implicações práticas

É necessário compreender e avaliar se um individuo é capaz de assumir posições de liderança de forma a criar efeitos positivos num determinado grupo. Não basta que seja desenvolvido nas suas competências se não for capaz de gerir uma equipa. Para isso, é importante uma análise rigorosa à introspeção da personalidade da pessoa e perceber se está ou não apto para assumir uma posição de liderança.

Ter em consideração que a personalidade pode originar um impacto em contexto de liderança, permite uma maior consciencialização na escolha do líder e no desenvolvimento do mesmo. O *engagement* e a satisfação laboral não é suficiente para controlar se um líder é eficaz. Este cuidado, possibilita escolhas mais assertivas e permite que os traços de personalidade de determinado líder sejam ajustados e aproveitados ao contexto certo. O desenvolvimento pessoal é uma ferramenta essencial para a evolução e fortalecimento das habilidades específicas e complemento das lacunas existentes.

Neste sentido, foi possível adaptar um instrumento de medida (LPI) que pode permitir a sua utilização futura em contexto organizacional ou académico.

Limitações

Sendo a presente investigação de carácter exploratório e uma vez que o tema *Dark Triad* é pouco explorado em contexto português, consideramos como uma das limitações ao nosso estudo a ausência de informação que possibilite comparar os nossos resultados com os resultados de outros estudos realizados entre trabalhadores portugueses e assim consolidar as nossas conclusões.

A medição dos traços da *Dark Triad* foi realizada por autoavaliação, não garantindo que as respostas representem na realidade os traços de cada uma das pessoas. Os indivíduos ao se autoavaliarem podem não se reconhecer nos 3 traços apresentados, nomeadamente no traço psicopata, que para além de ser dos traços menos estudado na conjuntura organizacional, causa maioritariamente efeitos negativos como comportamentos de violência e agressividade. A maioria dos estudos deste traço de personalidade estão relacionados a pessoas com distúrbios mentais críticos e casos forenses o que limita o nosso estudo no sentido de compreender até que ponto as pessoas se auto percecionam como psicopatas podendo até inviabilizar os resultados pretendidos.

Estudos futuros

Tendo em conta a importância da personalidade em contexto de liderança e sendo o objetivo do nosso estudo compreender e desenvolver uma teoria relativamente aos traços *Dark* da personalidade seria interessante, em termos metodológicos, incluir um método qualitativo de forma a permitir uma análise mais aprofundada sobre o tema. Uma vez que estamos perante um tema amplamente complexo e que exige um maior cuidado nos instrumentos utilizados para recolha dos dados, evitando o enviesamento dos resultados e tornar o estudo mais completo, claro e eficaz.

Quanto à variável liderança, seria interessante aplicar este estudo especificamente em líderes de forma a compreender de forma integral como percecionam uma liderança eficaz.

Outra sugestão, ainda para o estudo da liderança, seria analisar se existem diferenças na liderança em relação ao género feminino e masculino e de que forma são percecionados. Compreender se as possíveis diferenças podem ser influenciadas por questões culturais ou não.

5. REFERÊNCIAS

- Asad, S., Yasuo, H., & Hassan, H. (2016). Determinants of Leadership Style in Big Five Personality Dimensions. *Universal Journal of Management*, 20-103.
- Associados, G., Andrade, L. J., Alcobia, S. P., & Gomes, D. J. (2004). *Manual Prático da Gestão de Recursos Humanos*. (V. Dashofer, Ed.) Lisboa.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Berglund, V., Seva, I. and Strandh, M. (2015) 'Subjective well-being and job satisfaction among self-employed and regular employees: Does personality matter differently?', *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 28(1), pp. 55-73.
- Coid, J., Yang, M., Ullrich, S., Roberts, A., & Hare, R. D. (2009). Prevalence and correlates of psychopathic traits in the household population of Great Britain. *International Journal of Law and Psychiatry*, 32, 65–73.
- Cherulnik, P. D., Way, J. H., Ames, S., & Hutto, D. B. (1981). Impressions of high and low Machiavellian men. *Journal of Personality*, 49(4), 388-400.
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in machiavellianism*. London: Academic Press
- Cleckley, H. (1941). *The mask of sanity: An attempt to reinterpret the so-called psychopathic personality*. St. Louis, MO: The C. V. Mosby Company.
- Cloninger, S. (2003). *Teorías de la Personalidad*. México: Pearson Educación.
- DePaulo, B. M., DePaulo, B., & Wilson, L. (Eds.). (2010). *The psychology of Dexter*. São Paulo: BenBella Books.
- Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of applied psychology*, 97(3), 557.
- Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10-year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199-216.

- Furtner, M. R., & Baldegger, U. (2016). *Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung (2. Auflage) [Self-leadership and leadership: Theories, models, and practical application (2nd edition)]*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Furtner, M. R., Baldegger, U., & Rauthmann, J. F. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 436–449.
- Furtner, M. R., Maran, T., & Rauthmann, J. F. (2017). *Dark leadership: The role of leaders' dark triad personality traits*. In M. G. Clark & C. W. Gruber (Eds.), *Annals of theoretical psychology: Vol. 15. Leader development deconstructed* (p. 75–99).
- Harms, P. D. and Credé, M. (2010) 'Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis', *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), pp. 5–17.
- Hodson, G., Hogg, S. M., & MacInnis, C. C. (2009). The role of “dark personalities” (narcissism, Machiavellianism, psychopathy), Big Five personality factors, and ideology in explaining prejudice. *Journal of Research in Personality*, 43, 686–690.
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing Leadership: A View from the Dark Side. *International Journal of Selection and Assessment*, 41-51.
- Hopwood, C., & Bleidorn, W. (2017). Stability and change in personality and personality disorders. *Current Opinion in Psychology*.
- Jago, A. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28(3), 315-336.
- John, O. P., & Pervin, L. A. (2004). *Personalidade teoria e pesquisa*. Porto Alegre: Artmed.
- Jonason, P. K., Slomski, S., & Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and Individual Differences*, 52, 449–453.

- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological assessment*, 22(2), 420.
- Jonason, P. K., Wee, S., Li, N. P., & Jackson, C. (2014). Occupational niches and the Dark Triad traits. *Personality and Individual Differences*, 69, 119–123.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the short dark triad (SD3) a brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21(1), 28-41.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20, 855–875.
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., & Penney, L. M. (2010). Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 1868–1896.
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44, 512–519.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2009). *O desafio da liderança*. Casal de Cambra: Caleidoscópio.
- Landay, K., Harms, P., & Credé, M. (2018). Shall We Serve the Dark Lords? A Meta-Analytic Review of Psychopathy and Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 1-4.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 5ª edição. Pero Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Mathieu, C., & Babiak, P. (2015). Tell me who you are, I'll tell you how you lead: Beyond the full-range leadership model, the role of corporate psychopathy on employee attitudes. *Personality and Individual Differences*, 87, 8–12.

- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences, 59*, 83–88.
- Matthews, G., Deary, I. J., & Whiteman, M. C. (2003). *Personality traits*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological Inquiry, 12*, 177–196.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: theory and practice 7th ed.* Western Michigan University: Sage Publications Inc.
- O'Boyle, E. H., Jr., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology, 97*, 557–579.
- Paulhus, D. L. (2014). Toward a taxonomy of dark personalities. *Current Directions in Psychological Science, 23*, 421–426.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Journal of Research in Personality, 36*, 556-568.
- Roeser, K., McGregor, V. E., Stegmaier, S., Mathew, J., Kübler, A., & Meule, A. (2016). The Dark Triad of personality and unethical behavior at different times of day. *Personality and Individual Differences, 88*, 73–77.
- Ronningstam, E. F. (2005). *Identifying and understanding the narcissistic personality* (pp. 135-159). Oxford: Oxford University Press.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly, 17*, 617–633.
- Schwiezer, K. (2010). Some guidelines concerning the modeling of traits and abilities in test construction. *European Journal of Psychological Assessment, 26*(1), 1-2.

- Silva, D. (2011). Personalidade I: Avaliação, teoria dos traços e perspectiva cognitivo-comportamental. In H. Gleitman, A., Fridlung, & D. Reisberg, *Psicologia* (pp.911-969). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Spain, S. M., Harms, P., & Lebreton, J. M. (2013). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 41–60.
- Spencer, R. J., & Byrne, M. K. (2016). Relationship between the extent of psychopathic features among corporate managers and subsequent employee job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 101, 440–445.
- Spurk, D., Keller, A. C., & Hirschi, A. (2016). Do bad guys get ahead or fall behind? Relationships of the Dark Triad of personality with objective and subjective career success. *Social Psychological and Personality Science*, 7, 113–121.
- Szabó, Z. P., Czibor, A., Restás, P., & Bereczkei, T. (2018). “The Darkest of all” The relationship between the Dark Triad traits and organizational citizenship behavior. *Personality and Individual Differences*, 134, 352-356.
- Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations*. New Delhi: Dorling Kindersley.

ANEXO A – Questionário



O questionário que se segue integra-se numa investigação realizada no âmbito de uma Dissertação, para conclusão do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade Europeia.

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos, as respostas dos inquiridos refletem apenas a sua opinião individual, sendo totalmente confidencial.

Não existem respostas certas ou erradas, por isso solicitamos que responda de forma sincera a todas as questões.

Se pretender receber alguma informação sobre os resultados do estudo, por favor, contacte pelo seguinte e-mail: ritapedragosa8@gmail.com.

Secção 1 - Dados Demográficos

1. Sexo

- 1.1. Homem
- 1.2. Mulher

2. Idade:

3. Grau Académico:

- 3.1. Ensino Básico
- 3.2. Ensino Secundário
- 3.3. Ensino Superior

4. Indique se atualmente chefia/lidera pessoas

- 4.1. Sim
- 4.2. Não

Secção 2 – Autoperceção

As questões seguintes são sobre si e a sua opinião! De acordo com a escala, classifique o seu grau de concordância relativamente a cada uma das seguintes afirmações:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

1.	Não é aconselhável contar os meus segredos.	1 2 3 4 5
2.	De um modo geral, as pessoas não irão trabalhar arduamente a não ser que sejam obrigadas.	1 2 3 4 5
3.	Custe o que custar, tem de ter as pessoas importantes do meu lado.	1 2 3 4 5
4.	Evito conflitos diretos com os outros porque podem vir a ser-me úteis de futuro.	1 2 3 4 5
5.	É sensato manter informações dos outros que possa futuramente usar contra eles	1 2 3 4 5
6.	Devo aguardar pela altura certa para me vingar dos outros.	1 2 3 4 5
7.	Há coisas que devo esconder dos outros porque eles não precisam de saber .	1 2 3 4 5
8.	Devo certificar-me que os planos me beneficiam a mim e não aos outros.	1 2 3 4 5
9.	A maioria das pessoas pode ser manipulada.	1 2 3 4 5
10.	As pessoas vêem-me como um líder natural.	1 2 3 4 5
11.	Odeio ser o centro das atenções.	1 2 3 4 5
12.	A maioria das atividades tendem a ser monótonas sem mim.	1 2 3 4 5
13.	Sei que sou especial porque as pessoas dizem-mo constantemente.	1 2 3 4 5
14.	Gosto de me relacionar/familiarizar com pessoas importantes.	1 2 3 4 5
15.	Fico envergonhado quando me elogiam.	1 2 3 4 5
16.	Já fui comparado a pessoas famosas.	1 2 3 4 5
17.	Sou uma pessoa comum.	1 2 3 4 5
18.	Eu insisto em ter o respeito que mereço.	1 2 3 4 5
19.	Gosto de vingar-me das autoridades.	1 2 3 4 5
20.	Evito situações perigosas.	1 2 3 4 5

21.	A vingança precisa de ser rápida e maldosa.	1 2 3 4 5
22.	As pessoas costumam dizer que estou fora de controlo.	1 2 3 4 5
23.	Consigo ser mau para com os outros.	1 2 3 4 5
24.	As pessoas que se metem comigo arrependem-se sempre.	1 2 3 4 5
25.	Nunca tive problemas com a lei.	1 2 3 4 5
26.	Gosto de gozar com os mais fracos.	1 2 3 4 5
27.	Digo o que for preciso para conseguir o que quero.	1 2 3 4 5

Secção 3 – Opinião Pessoal

Agora, gostaríamos de lhe colocar algumas questões quanto à sua opinião acerca das características que mais se adequam num líder. De acordo com a escala, classifique o grau de importância que atribui a cada uma das seguintes características:

1	2	3	4	5
Não é importante	Um pouco importante	Moderadamente importante	Importante	Muito importante

1.	Procura oportunidades desafiadoras que testam as suas próprias aptidões e habilidades.	1 2 3 4 5
2.	Fala sobre tendências futuras que influenciarão a forma como o trabalho será feito.	1 2 3 4 5
3.	Desenvolve relações de cooperação entre as pessoas com quem trabalha.	1 2 3 4 5
4.	Dá um exemplo pessoal do que ele espera dos outros.	1 2 3 4 5
5.	Elogia as pessoas por um trabalho bem realizado.	1 2 3 4 5
6.	Desafia as pessoas a experimentar maneiras novas e inovadoras de realizar o trabalho.	1 2 3 4 5
7.	Descreve de forma convincente como poderia ser o futuro profissional das pessoas com quem trabalha.	1 2 3 4 5
8.	Ouve ativamente diversos pontos de vista.	1 2 3 4 5
9.	Garante que as pessoas cumprem os princípios e normas acordado.	1 2 3 4 5
10.	Faz questão que saibam da confiança que tem nas capacidades das pessoas.	1 2 3 4 5

11.	Procura ativamente maneiras inovadoras de melhorar o que fazem.	1 2 3 4 5
12.	Apresenta o que deseja que as pessoas concretizem.	1 2 3 4 5
13.	Trata os outros com dignidade e respeito.	1 2 3 4 5
14.	Cumpe com as promessas e compromissos que faz.	1 2 3 4 5
15.	Garante que as pessoas sejam reconhecidas de forma criativa pelas suas contribuições e para o sucesso dos seus projetos.	1 2 3 4 5
16.	Pergunta "O que podemos aprender?" quando as coisas não saem como o esperado.	1 2 3 4 5
17.	Mostra aos outros como os seus interesses a longo prazo podem ser realizados, se todos partilharem uma visão comum.	1 2 3 4 5
18.	Envolve as pessoas nas decisões que afetam diretamente o desempenho no trabalho.	1 2 3 4 5
19.	É claro sobre a sua filosofia de liderança.	1 2 3 4 5
20.	Reconhece publicamente as pessoas que mostram compromisso com os valores da organização.	1 2 3 4 5
21.	Toma a iniciativa em antecipar e responder às mudanças.	1 2 3 4 5
22.	Pede para que as pessoas partilhem um sonho emocionante do futuro.	1 2 3 4 5
23.	Concede às pessoas liberdade e poder de escolha para decidirem como realizar o próprio trabalho.	1 2 3 4 5
24.	Identifica metas determinantes que mantêm os projetos em andamento.	1 2 3 4 5
25.	Envolve-se pessoalmente no reconhecimento das pessoas e na celebração das realizações.	1 2 3 4 5
26.	Cria consenso em torno de um conjunto comum de valores para gerir a organização.	1 2 3 4 5
27.	Fala com genuína convicção sobre o significado e propósito mais importante do nosso trabalho.	1 2 3 4 5
28.	Garante que as pessoas evoluem nas suas funções, de forma a aprenderem novas aptidões e se desenvolverem.	1 2 3 4 5
29.	Solicita feedback sobre a forma que as nossas ações afetam o desempenho de outras pessoas.	1 2 3 4 5
30.	Conta histórias sobre o bom trabalho dos outros para nos encorajar.	1 2 3 4 5

O questionário chegou ao fim. Muito obrigada pela sua colaboração!

ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra

Género

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Feminino	118	63,8	63,8	63,8
Masculino	67	36,2	36,2	100,0
Total	185	100,0	100,0	

Idade

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	185	18	65	37,65	12,377
Valid N (listwise)	185				

GrauAcadémico

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ensino Básico	7	3,8	3,8	3,8
Ensino Secundário	61	33,0	33,0	36,8
Ensino Superior	117	63,2	63,2	100,0
Total	185	100,0	100,0	

Chefia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não Chefia	104	56,2	56,2	56,2
Sim Chefia	81	43,8	43,8	100,0
Total	185	100,0	100,0	

ANEXO C – Estatística Descritiva das Variáveis de Estudo e Correlações

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Maquiavelismo	185	1,11	4,11	2,7093	,62198
Narcisismo	185	1,67	4,56	3,1027	,44692
Psicopatia	185	1,11	3,44	2,0937	,43425
Desafiador	185	2,50	5,00	4,3748	,46667
Inspirador	185	2,67	5,00	4,1568	,52595
Exemplar	185	3,17	5,00	4,4171	,45382
Permissivo	185	3,50	5,00	4,5351	,37806
Encorajador	185	3,17	5,00	4,4351	,43405
Valid N (listwise)	185				

Correlations

		Maquiavelismo	Narcisismo	Psicopatia	Desafiador	Inspirador	Exemplar	Permissivo	Encorajador
Maquiavelismo	Pearson Correlation	1	.352**	.543**	-.112	-.192**	-.218**	-.212**	-.208**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.128	.009	.003	.004	.004
	N	185	185	185	185	185	185	185	185
Narcisismo	Pearson Correlation	.352**	1	.327**	.135	.081	.014	.046	.023
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.066	.273	.846	.536	.760
	N	185	185	185	185	185	185	185	185
Psicopatia	Pearson Correlation	.543**	.327**	1	-.146*	-.154*	-.124	-.198**	-.176*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.047	.037	.093	.007	.017
	N	185	185	185	185	185	185	185	185
Desafiador	Pearson Correlation	-.112	.135	-.146*	1	.751**	.684**	.699**	.648**
	Sig. (2-tailed)	.128	.066	.047		.000	.000	.000	.000
	N	185	185	185	185	185	185	185	185
Inspirador	Pearson Correlation	-.192**	.081	-.154*	.751**	1	.683**	.695**	.707**
	Sig. (2-tailed)	.009	.273	.037	.000		.000	.000	.000
	N	185	185	185	185	185	185	185	185
Exemplar	Pearson Correlation	-.218**	.014	-.124	.684**	.683**	1	.701**	.757**
	Sig. (2-tailed)	.003	.846	.093	.000	.000		.000	.000
	N	185	185	185	185	185	185	185	185
Permissivo	Pearson Correlation	-.212**	.046	-.198**	.699**	.695**	.701**	1	.675**
	Sig. (2-tailed)	.004	.536	.007	.000	.000	.000		.000
	N	185	185	185	185	185	185	185	185
Encorajador	Pearson Correlation	-.208**	.023	-.176*	.648**	.707**	.757**	.675**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.760	.017	.000	.000	.000	.000	
	N	185	185	185	185	185	185	185	185

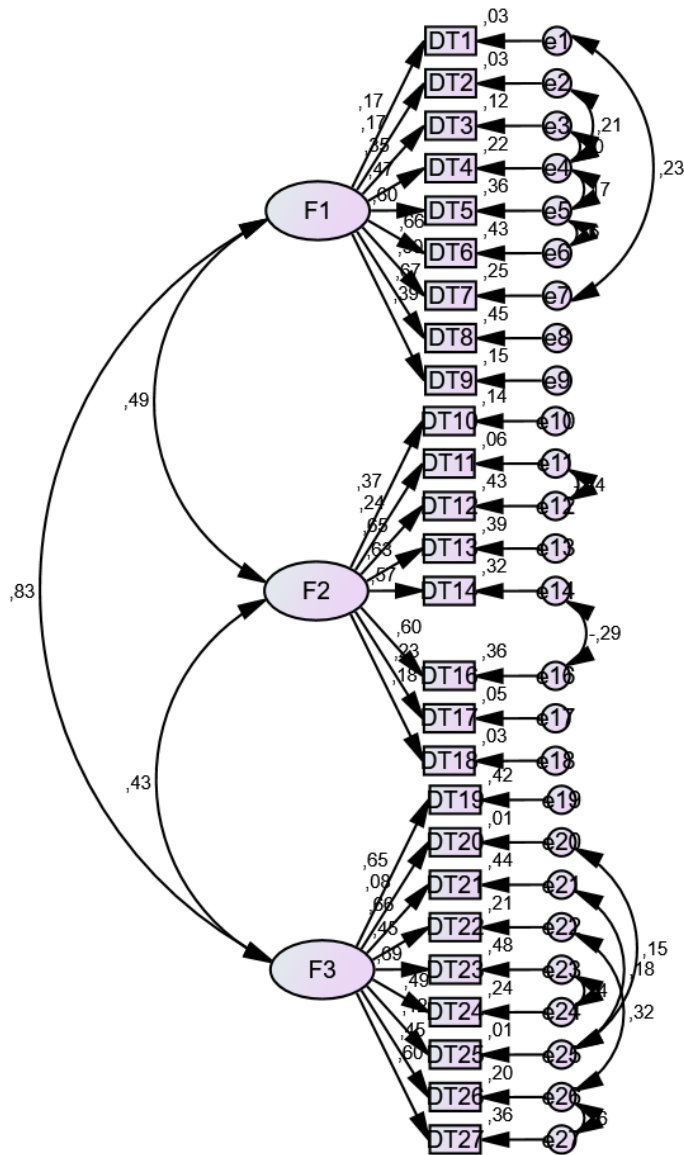
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ANEXO D - Análise Fatorial Confirmatória e Fiabilidade

Análise fatorial confirmatória

Escala *Dark Triad* (Maquiavelismo, Narcisismo e Psicopatia)



X²(284)=437,365; p=,000; X²df=1,540
 ;CFI=,849; GFI=,854; TLI=,828
 ;RMSEA=,054; p(rmsea<=0,05)=

Figura 1. Análise Fatorial Confirmatória da *Dark Triad* sem o item 15

Fiabilidade

Maquiavelismo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,727	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DT1	20,31	28,290	,226	,729
DT2	22,02	27,255	,232	,733
DT3	21,20	25,041	,394	,705
DT4	21,59	23,124	,541	,674
DT5	22,60	24,904	,526	,682
DT6	22,82	25,723	,474	,692
DT7	20,81	24,103	,480	,688
DT8	22,41	25,601	,491	,690
DT9	21,32	26,394	,287	,724

Narcisismo

Fiabilidade sem o item 15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,626	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DT10	18,16	16,231	,336	,591
DT11	18,87	17,135	,173	,635
DT12	19,23	15,603	,431	,567
DT13	18,88	14,094	,518	,533
DT14	18,34	15,094	,386	,575
DT16	19,22	15,076	,407	,569
DT17	19,47	17,011	,190	,630
DT18	17,37	17,419	,154	,638

Psicopatia

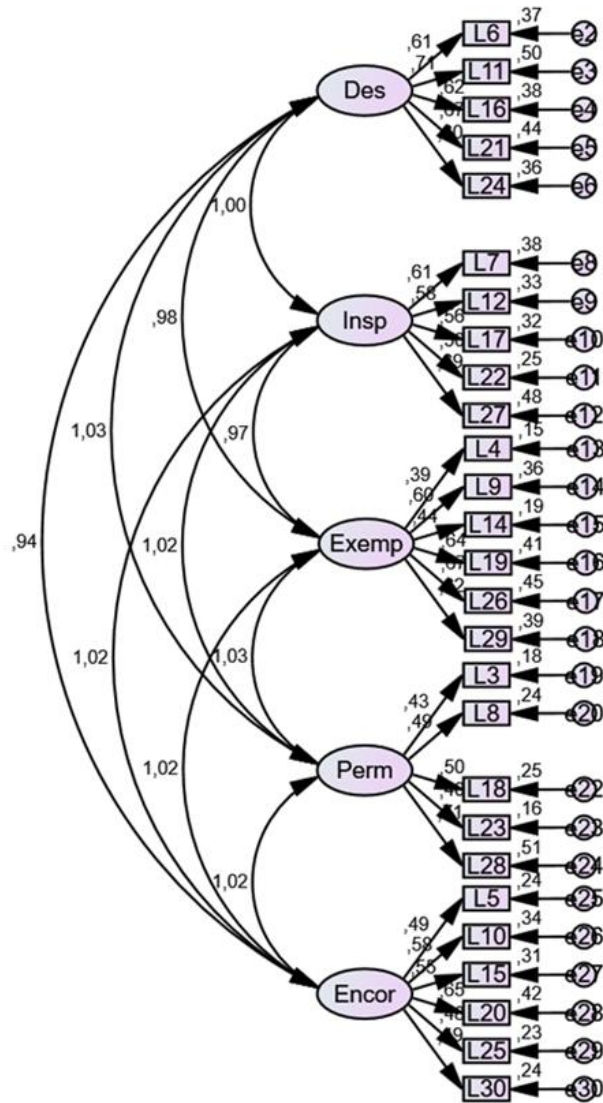
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,709	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DT19	13,32	17,805	,435	,678
DT20	12,51	17,730	,172	,739
DT21	13,38	17,173	,571	,659
DT22	13,22	17,554	,434	,677
DT23	12,88	15,171	,561	,644
DT24	13,00	16,565	,432	,674
DT25	13,03	17,608	,214	,725
DT26	13,59	19,101	,486	,688
DT27	13,03	16,342	,483	,664

Análise fatorial confirmatória
Escala *Leadership Practices Inventory*



$\chi^2(314)=638,060$; $p=,000$; $\chi^2_{df}=2,032$
; CFI=,823; GFI=,801; TLI=,802
; RMSEA=,075; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=$

Figura 2. Análise Fatorial Confirmatória Escala *Leadership Practices Inventory*

Fiabilidade

Deafiador

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,737	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L1	21,96	6,200	,241	,773
L6	21,81	5,687	,501	,692
L11	21,82	5,520	,570	,672
L16	21,87	5,559	,519	,686
L21	21,92	5,570	,566	,674
L24	21,86	5,850	,497	,694

Inspirador

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,738	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L2	20,72	7,755	,381	,726
L7	20,92	7,114	,499	,694
L12	20,64	7,450	,542	,686
L17	20,70	7,223	,529	,686
L22	21,21	6,406	,475	,710
L27	20,51	7,719	,469	,704

Exemplar

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,718	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L4	22,30	5,308	,319	,736
L9	22,08	5,444	,493	,668
L14	21,73	6,111	,437	,690
L19	22,19	5,350	,471	,673
L26	22,12	5,247	,564	,646
L29	22,10	5,175	,503	,663

Potenciador

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,639	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L3	22,57	3,986	,363	,599
L8	22,62	3,912	,338	,608
L13	22,30	4,582	,356	,620
L18	22,93	3,098	,428	,581
L23	22,96	3,797	,328	,613
L28	22,68	3,612	,504	,546

Encorajador

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,689	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L5	21,91	5,508	,446	,649
L10	22,09	4,921	,477	,630
L15	22,05	5,312	,415	,652
L20	22,15	4,847	,528	,614
L25	22,31	4,834	,394	,659
L30	22,54	4,598	,348	,689