



A PERSONALIDADE *DARK* DOS LÍDERES: RELAÇÕES COM A  
LIDERANÇA COACH E O LOCUS DE CONTROLO

Joana Chianello Alegria

**Orientador de dissertação**  
Professora Doutora Ana Sabino

**Coordenador de Seminário de Dissertação**  
Professora Doutora Ana Sabino

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de:  
Mestre em Psicologia

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2025



# Ispa

Instituto Universitário  
de Ciências Psicológicas,  
Sociais e da Vida

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da  
Professora Doutora Ana Sabino, apresentada no ISPA –  
Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na  
especialidade de Psicologia Social e das Organizações

### **Agradecimentos**

Lembro-me perfeitamente do meu primeiro dia no ISPA, e é incrível como parece que foi ontem, mas já se passaram cinco anos. Neste período, aprendi muito, desenvolvi competências fundamentais para a minha vida profissional e pessoal, e vivi experiências que contribuíram de forma significativa para o meu crescimento enquanto estudante e futura profissional.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer aos meus pais que são os responsáveis por isto ser tudo possível. Sem eles não teria esta oportunidade, que me abrirá portas para trabalhar na área que tanto gosto e ambiciono. Agradeço pelo apoio condicional e por terem sempre as palavras certas, necessárias para ultrapassar os momentos mais difíceis.

Ao Tomás, que acreditou em mim, mesmo quando eu mesma não acreditei. Obrigada pelo apoio e paciência nestes dois anos de mestrado.

À minha grande amiga Maria. Desde o primeiro dia que a vi sabia que me identificava com ela, foi a minha grande companheira neste percurso. Obrigada por todas as gargalhadas, estudos intensivos até às tantas e por me acolheres em tua casa nas vésperas dos exames das 8 da manhã. Levo-a para a vida.

À Leonor e Isabel. A Leonor foi a minha amiga mais próxima no mestrado e foram dois anos intensos juntas. Obrigada, evoluímos muito em conjunto. Isabel, a tua amizade é ouro, és a minha amiga mais antiga, e não poderia deixar de te agradecer por estares sempre presente da creche à faculdade.

À professora Ana Sabino que foi incansável neste processo. Há os professores que fazem o seu trabalho e apenas nos passam o conhecimento. E depois há aqueles que vão para além de ensinar. Há os que se preocupam genuinamente connosco, que nos orientam e inspiram, tornando-se muito mais do que professores. A si, deixo um profundo agradecimento pela dedicação, pela disponibilidade e pelo exemplo que representa.

Por fim, a toda a minha restante família e amigos, um grande OBRIGADA!

## Resumo

O presente estudo teve como propósito central aprofundar a relação entre os traços da *dark triad* (maquiavelismo, narcisismo, psicopatia) e liderança. Investigou-se de que forma os traços da *dark triad* se associam à progressão de carreira em cargos de liderança e ao nível hierárquico dos líderes. Procurou-se analisar a relação direta entre a *dark triad* e o estilo de liderança coach, bem como perceber de que modo o locus de controlo poderia atuar como variável moderadora. Adicionalmente, procedeu-se à identificação de perfis da *dark triad*, que foram caracterizados sociodemograficamente e analisou-se em interação com as outras variáveis em estudo. O estudo contou com a participação de 185 líderes de diferentes níveis hierárquicos abrangendo desde cargos de liderança intermédia até posições de gestão executiva. As análises estatísticas compreenderam correlações, regressões lineares múltiplas, ANOVAs, moderações e análise de clusters. Os resultados obtidos demonstraram que a psicopatia emergiu como o único preditor significativo em todas as dimensões da liderança *coach*. O locus de controlo externo apresentou efeitos de moderação, apenas entre as relações do narcisismo e maquiavelismo e algumas dimensões da liderança *coach*. Este estudo reforça a importância de integrar a personalidade *dark* na compreensão da liderança, sublinhando a pertinência de aprofundar a investigação sobre o impacto destes traços na atuação dos líderes e na capacidade de exercer uma liderança eficaz.

*Palavras-chave:* Dark Triad, Liderança Coach, Locus de Controlo, Progressão na carreira

Formatou: Tipo de letra: Itálico

### **Abstract**

The present study aimed to deepen the understanding of the relationship between dark triad traits (machivellianism, narcissism, and psychopathy) and leadership. It examined how these traits are associated with career progression in leadership positions and with leaders' hierarchical levels. The research also explored the direct relationship between the dark triad and the coaching leadership style, as well as the moderating role of locus of control. In addition, distinct dark triad profiles were identified, characterized sociodemographically, and analysed in interaction with the other variables under study. The sample comprised 185 leaders from different hierarchical levels, ranging from middle management to executive positions. The statistical analysis included correlations, multiple linear regressions, ANOVAs, moderation analysis, and cluster analysis. The findings revealed that psychopathy emerged as the only significant predictor across all dimensions of coaching leadership. Furthermore, external locus of control showed moderating effects exclusively in the relationships between narcissism, machivellianism, and certain dimensions of coaching leadership. This study reinforces the importance of integrating dark personality traits into the understanding of leadership and highlights the need for further research to clarify how these traits influence leaders and their ability to exercise effective leadership.

**Keywords:** Dark Triad, Coaching Leadership Style, Locus of Control, Career Progression

## Índice

<b>Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>Revisão de Literatura.....</b>	<b>4</b>
Dark Triad.....	4
Maquiavelismo .....	5
Narcisismo .....	6
Psicopatia .....	6
Liderança.....	7
Liderança Coach .....	9
Liderança e Dark Triad .....	10
Locus de Controlo.....	12
Locus de Controlo e Liderança.....	13
O papel de moderação do locus de controlo entre traços Dark e o estilo de liderança coach .....	14
<b>Modelo de investigação e questões de investigação .....</b>	<b>15</b>
<b>Método .....</b>	<b>16</b>
Delineamento .....	16
Participantes .....	16
Instrumentos.....	17
Procedimento .....	19
<b>Resultados .....</b>	<b>24</b>
Análise das qualidades psicométricas .....	24
Estatísticas descritivas.....	26
Resposta à questão de investigação 1 e 2.....	28
Resposta à questão de investigação 3.....	29
Resposta à questão de investigação 4.....	30
Análise de Clusters .....	32
<b>Discussão .....</b>	<b>39</b>
Implicações Teóricas e Práticas .....	42
Limitações e Estudos Futuros .....	43

<b>Referências.....</b>	<b>45</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>52</b>

## Índice de Tabelas

<i>Escala Dirty Dozen</i> .....	17
<i>Escala Locus de Controlo</i> .....	18
<i>Escala Liderança Coach</i> .....	18
<i>Validade Fatorial do Modelo Teórico – Dark Triad</i> .....	24
<i>Validade Fatorial do Modelo Teórico – Locus de controlo</i> .....	25
<i>Validade Fatorial do Modelo Teórico – Liderança Coach</i> .....	25
<i>Médias, Desvio Padrão e Associação entre variáveis</i> .....	26
<i>Regressões Lineares Múltiplas</i> .....	30
<i>Papel moderador do Locus de Controlo Externo na relação entre os traços da Dark Triad e Liderança Coach</i> .....	31
<i>Papel moderador do Locus de Controlo Interno na relação entre os traços da Dark Triad e Liderança Coach</i> .....	32

## **Índice de Figuras**

<i>Extração de perfis .....</i>	<i>33</i>
<i>Caracterização dos Clusters através da Liderança Coach .....</i>	<i>36</i>
<i>Caracterização dos Clusters através do Locus de Controlo.....</i>	<i>37</i>

## Introdução

A liderança desempenha um papel central no sucesso organizacional, sendo responsável pela definição de uma visão estratégica, pelo estímulo à inovação e pela capacitação das organizações para superar desafios e aproveitar oportunidades. Além disso, contribui de forma significativa para a motivação das equipas, a otimização da produtividade e a construção de um ambiente de trabalho positivo (Ejike, 2022). Por conseguinte, a relevância desta temática tem fomentado um crescente interesse académico, consolidando a liderança eficaz como um dos domínios mais estudados na psicologia organizacional e na gestão. A literatura vigente debate e tenta responder a questões como, o que define um líder como eficaz? Que características os líderes devem ter/desenvolver para o serem? Neste contexto, características individuais, como traços de personalidade e crenças pessoais, têm recebido crescente atenção no campo da psicologia organizacional. Entre essas características, os traços da *dark triad* (DT): narcisismo; maquiavelismo e psicopatia (Paulhus & Williams, 2002), emergem como características de personalidade que, embora frequentemente associadas a comportamentos negativos, podem também oferecer resultados organizacionais positivos quando são bem aproveitados pelos líderes (Cesinger et al., 2023).

A prevalência de traços obscuros no mundo empresarial, particularmente em posições de poder e autoridade (Palmer et al., 2020), levanta questões sobre a possibilidade de estas características estarem positivamente associadas à liderança eficaz. Diversos estudos já estabeleceram correlações entre os traços da DT e estilos de liderança positivos, bem como com outras características organizacionais favoráveis, sugerindo que, sob determinadas circunstâncias, esses traços podem contribuir para resultados benéficos nas organizações (Judge et al., 2009; Palmer et al., 2020; Stelmokienė & Vadvilavičius, 2022). Contudo, esta interseção permanece insuficientemente explorada na literatura, evidenciando uma lacuna significativa e uma oportunidade para ampliar o conhecimento científico nesta área.

Compreender de forma aprofundada como os traços da DT influenciam o estilo de liderança, revela-se essencial para promover o desenvolvimento de líderes eficazes. Neste âmbito, destaca-se a pertinência de investigar a relação entre os traços da DT e a capacidade de exercer uma liderança coach, um estilo valorizado no contexto organizacional contemporâneo, mais humanizado, que se revela eficaz no desenvolvimento de equipas de alto desempenho (Ribeiro & Menezes, 2019). Líderes coach intensificam o potencial dos seus colaboradores, traçam planos e objetivos adequados para o seu desenvolvimento, contribuindo para o

**Comentado [JA1]:** Faz sentido daqui para a frente por DT em todo o lado ou mantenho a repetição de dark triad?

**Comentado [UC2R1]:** pode usar DT. A primeira vez mete Dark Triad (DT) e depois sempre DT

desempenho das equipas e da organização (Cunha & Rego, 2009, cit. por Ribeiro & Menezes, 2019).

À luz desta perspetiva, uma das questões levantadas no presente estudo concentra-se em compreender como cada traço da DT se relaciona com as diferentes dimensões da liderança coach tal como são percecionadas pelos próprios líderes. Esta linha de investigação permitirá clarificar se, características potencialmente disfuncionais, podem coexistir com práticas de liderança consideradas humanizadas e com foco no desenvolvimento de outros.

Para aprofundar esta relação, é fundamental considerar o papel de outras variáveis individuais que podem influenciar a forma como líderes com traços da DT adotam ou não comportamentos de liderança *coach*. As diferenças individuais não são definidas exclusivamente pelos traços de personalidade, mas também por outras variáveis disposicionais que podem influenciar significativamente a forma como os líderes se comportam e tomam decisões. Neste contexto, considerar o papel do locus de controlo, uma variável que reflete a perceção dos indivíduos sobre as forças que controlam os eventos nas suas vidas (Rotter, 1966), poderá ser relevante. Assim, o locus de controlo que pode ser interno, quando os indivíduos acreditam que os resultados dependem das suas ações, ou externo, quando os atribuem a fatores externos como sorte ou acaso (Rotter, 1966), tem potencial de desempenhar um papel interessante nesta dinâmica.

Líderes são frequentemente aqueles que se colocam na linha da frente, assumem responsabilidades não só pelo seu próprio trabalho, mas também pelo desempenho e bem-estar das suas equipas. Tendo em conta estas características, através do presente estudo, pretende-se analisar como o locus de controlo pode influenciar a relação entre os traços da DT em líderes e a adoção de um estilo de liderança *coach*, contribuindo para uma compreensão mais ampla das interações entre personalidade, disposições individuais e liderança em contexto organizacional.

Adicionalmente, para complementar e enriquecer o estudo, optou-se por extrair perfis da *dark triad* e depois relacionar esses perfis com o locus de controlo e liderança coach. Desta forma, permite-nos compreender melhor como diferentes combinações destas características se manifestam, em vez de analisar cada traço de forma isolada. Este tipo de abordagem é particularmente útil porque, na realidade, os indivíduos raramente apresentam apenas um traço em destaque.

A literatura aponta para uma correlação entre os traços da DT e a ocupação de cargos de gestão de nível superior, evidenciando que indivíduos com pontuações elevadas nesses

**Comentado [UC3]:** eu completaria a frase dizendo "desenvolvimento de outros"

**Comentado [UC4]:** apague a palavra "organizacional" o que pode dizer é contribuindo para uma compreensão mais ampla das interações entre personalidade, disposições individuais e liderança em contexto organizacional.

**Comentado [UC5]:** colocaria este paragrafo depois do objetivo da moderação do locus.

traços frequentemente aspiram a essas posições e demonstram maior probabilidade de alcançá-las (Cesinger et al., 2023). No entanto, embora os fatores que determinam a progressão dos indivíduos em papéis de liderança sejam um tema alvo de cada vez mais atenção na literatura, ainda existem lacunas significativas na compreensão dos fatores que ligam as características da DT à progressão em papéis de liderança, o que torna este um campo relevante para investigação adicional.

Evidências empíricas recentes reforçam a ideia de que traços da DT não apenas favorecem a emergência como líderes, mas também estão associados a uma progressão hierárquica dentro das organizações. Indivíduos com estas características apresentam maior probabilidade de alcançar posições de destaque, como chefias ou fundadores de empresas, destacando-se pelo seu carisma, planejamento estratégico e propensão para assumir riscos (Diller et al., 2021). Estudos realizados em diferentes contextos culturais indicam uma relação positiva entre os níveis elevados de traços da DT e posições superiores na hierarquia organizacional.

Considerando estas evidências, subsiste a necessidade de esclarecer se estes traços estão associados a uma ascensão de carreira mais rápida para cargos de liderança. Esta questão é essencial para uma compreensão mais profunda das dinâmicas que envolvem o papel da personalidade no progresso profissional. Além da relevância científica, este tema tem despertado interesse também em revistas não científicas na área da psicologia organizacional, o que reforça a sua pertinência social.

Neste contexto, o presente estudo, para além de avaliar a relação entre os traços da DT e o estilo de liderança coach, bem como o papel moderador do locus de controlo nessa relação, seguem-se ainda dois objetivos exploratórios adicionais: (1) averiguar se existem diferenças na velocidade de progressão na carreira para funções de chefia ~~varia consoante a intensidade dos~~ nos três traços da DT; ~~isto é, se líderes com pontuações mais elevadas ascendem mais rapidamente;~~ (2) examinar se existem diferenças nos diferentes níveis ~~esses mesmos traços se tornam mais salientes à medida que se alcançam patamares~~ hierárquicos superiores nos três traços da DT; ~~testando a hipótese de uma maior prevalência de características da DT entre gestores de topo.~~ Pretende-se, assim, compreender se as características associadas a estes traços, contribuem para uma progressão hierárquica mais rápida e vantajosa no contexto organizacional.

Através desta análise, espera-se não só desafiar a visão predominantemente negativa associada a esses traços, mas também identificar condições sob as quais possam ser funcionalmente integrados em práticas de liderança eficazes. Esta perspectiva oferece um contributo relevante para compreender as nuances da dinâmica entre personalidade e liderança.

## Revisão de Literatura

### Dark Triad

Nos mais diversos contextos sociais e organizacionais, a personalidade revela-se essencial para compreender o comportamento humano (Eysenck, 1991). A literatura científica tem vindo a conceptualizar a personalidade como um conjunto de traços relativamente estáveis que moldam os padrões de pensamento, emoção e comportamento ao longo do tempo e em diferentes situações (McCrae & Costa, 1988 e 1987).

Enquanto os traços positivos da personalidade, como extroversão e conscienciosidade (McCrae & Costa, 1987), têm sido amplamente reconhecidos pelo seu papel preditivo no desempenho profissional e no sucesso organizacional (Barrick & Mount, 1991), existe um outro lado menos evidente, mas igualmente relevante, os traços de personalidade socialmente aversivos. Dentro destes, três destacaram-se de forma consistente na literatura o maquiavelismo o narcisismo e a psicopatia. Este conjunto de traços foi posteriormente agrupado sob a designação de *dark triad* (DT) (Paulhus & Williams, 2002), representando um perfil de personalidade subclínico, isto é, não patológico, caracterizado por manipulação, egocentrismo e ausência de empatia.

Embora distintas nos seus fundamentos teóricos, as três dimensões partilham uma orientação comum para o benefício próprio, traduzida em comportamentos orientados para a auto-promoção, insensibilidade emocional, manipulação interpessoal e propensão para a hostilidade (Paulhus & Williams, 2002). Apesar da sua conotação negativa, a literatura tem revelado que estes traços podem conferir vantagens estratégicas em contextos altamente competitivos, nomeadamente em posições de liderança, negociação e ambientes organizacionais centrados no poder. (e.g., Cragun et al., 2019; Volmer et al., 2016; Cesinger et al., 2022).

A DT é avaliada através de instrumentos que medem simultaneamente os três traços, por exemplo, o *Dirty Dozen* (Jonason & Webster, 2010) e o *Short Dark Triad* (SD3) (Jones & Paulhus, 2014). O *Dirty Dozen* é uma medida breve, composta por 12 itens, concebida para

oferecer uma avaliação rápida da tríade em contextos de investigação. Já o SD3, composto por 27 itens foi desenvolvido como alternativa mais robusta, mantendo a brevidade, mas assegurando uma melhor validade e fidelidade na medição dos construtos (Jones & Paulhus, 2014). Ambos os instrumentos captam os aspetos centrais dos traços da DT: O narcisismo enquanto grandiosidade e necessidade de admiração, o maquiavelismo como manipulação estratégica e frieza, e a psicopatia como impulsividade, insensibilidade emocional e desrespeito por normas sociais (Jones & Paulhus, 2014).

### ***Maquiavelismo***

O maquiavelismo é caracterizado por uma tendência para a manipulação interpessoal, cinismo e uma orientação estratégica centrada na obtenção de poder e benefício pessoal. Foi originalmente conceptualizado por Christie e Geis (1970), que desenvolveram a escala MACH-IV, com base nos princípios políticos de Nicolau Maquiavel para medir o maquiavelismo.

Indivíduos com altos níveis de maquiavelismo, frequentemente designados como “Machs” por Jones e Paulhus (2009), tendem a acreditar que as pessoas são facilmente influenciáveis e que os fins justificam os meios, adotando uma postura de distanciamento emocional nas interações sociais (Jones & Paulhus, 2009). Procuram alcançar objetivos, através da manipulação, do engano e da exploração estratégica dos contextos sociais (Jones & Paulhus, 2009). A forma como os indivíduos maquiavélicos são percecionados pelos outros revela-se ambígua e fortemente dependente do contexto. Embora este traço tenda a gerar desaprovação social, indivíduos maquiavélicos são preferidos para papéis que exigem assertividade e controlo emocional, como liderança ou debate (Coie et al., 1990; Wilson et al., 1998, cit. por Jones & Paulhus, 2009). Tal como os restantes traços, o maquiavelismo tem associado, características positivas tais como, a capacidade de tomar decisões objetivas, terem reações ativas e flexíveis em situações de mudança e serem, numa primeira impressão, encantadores (O’Boyle et al., 2012 cit. por Stelmokienė & Vadvilavičius, 2022)

Do ponto de vista da personalidade, é importante realçar a diferença entre os traços maquiavélicos e psicopáticos. Apesar de ambas as condições revelarem baixos níveis de amabilidade e conscienciosidade (Paulhus & Williams, 2002), o maquiavelismo distingue-se por uma postura calculista, orientada para a manipulação estratégica e a obtenção de benefícios a longo prazo, em contraste com a impulsividade e a agressividade desinibida típicas da psicopatia (Paulhus & Williams, 2002; Jones & Paulhus, 2009).

### ***Narcisismo***

O construto de narcisismo subclínico, também designado por narcisismo normal, foi inicialmente desenvolvido por Raskin e Hall (1979), que propuseram uma abordagem dimensional e contínua desta característica da personalidade, diferenciando-a das manifestações patológicas descritas nos manuais de diagnóstico clínico. Esta perspectiva permitiu operacionalizar o narcisismo como um traço distribuído na população geral, mensurável através do Narcissistic Personality Inventory (NPI), um instrumento utilizado na investigação empírica para avaliar traços narcisistas em contextos não clínicos (Raskin & Hall, 1981).

O Narcisismo é caracterizado por um elevado foco em si mesmo, vaidade exacerbada, necessidade constante de atenção e admiração, bem como uma marcada autodeterminação. Estes indivíduos tendem a manifestar uma expectativa de tratamento especial e uma predisposição para explorar os outros como meio de satisfazer as suas necessidades de validação e superioridade (McHoskey, 1995).

O narcisismo subclínico distingue-se, no contexto da DT pela sua associação com níveis elevados de extroversão e uma perceção grandiosa e inflacionada do *self* (Paulhus & Williams, 2002). Esta imagem de superioridade, frequentemente construída através de estratégias de autopromoção, é sustentada por uma necessidade constante de reconhecimento externo (Paulhus & Williams, 2002). Assim, embora os indivíduos narcisistas aparentem ter uma elevada autoconfiança, essa valorização pessoal depende fortemente de aprovação externa. Neste sentido, o modelo de autorregulação proposto por Morf e Rhodewalt (2001) ajuda a compreender este paradoxo: o narcisismo funciona como um sistema dinâmico de manutenção da autoestima, no qual o indivíduo procura confirmar, através do meio social, uma identidade idealizada. Quando esta validação externa falha, a autoestima torna-se instável, revelando a fragilidade subjacente à falsa grandiosidade (Morf & Rhodewalt, 2001). No entanto, indivíduos narcisistas são, ainda assim, vistos como carismáticos e sociáveis (Stelmokienė & Vadvilavičius, 2022).

### ***Psicopatia***

A psicopatia tem sido tradicionalmente estudada em contextos clínicos e forenses, estando associada a um padrão persistente de insensibilidade emocional, manipulação interpessoal, impulsividade e desrespeito pelas normas sociais (Hare, 1985). Contudo, a

conceptualização moderna deste traço de personalidade tem vindo a ser progressivamente estendida ao domínio subclínico, permitindo o seu estudo em populações não clínicas. Esta abordagem alargada foi fortemente impulsionada pelo estudo de Hare (1985), que, a par da sua reconhecida Psychopathy Checklist (PCL) utilizada em contextos clínicos, desenvolveu a Self-Report Psychopathy Scale (SRP), com o objetivo de avaliar traços psicopáticos em indivíduos sem historial criminal (Hare, 1985). Paralelamente, Lilienfeld e Andrews (1996) propuseram uma abordagem complementar, com base no desenvolvimento da Psychopathic Personality Inventory (PPI), concebida especificamente para avaliar os traços de psicopatia em populações não criminosas.

A psicopatia subclínica é definida como um padrão de personalidade marcado por egocentrismo, ausência de empatia, frieza afetiva, impulsividade e propensão para a exploração interpessoal (Lilienfeld & Andrews, 1996; Paulhus & Williams, 2002). Enquanto traço da *dark triad*, a psicopatia distingue-se pela combinação de insensibilidade emocional com comportamentos desinibidos e antissociais, expressos em atitudes irresponsáveis, manipuladoras e frequentemente orientadas para o prazer imediato, sem consideração pelas normas sociais ou pelo bem-estar alheio (Paulhus & Williams, 2002). A psicopatia mostrou ainda estar positivamente associada à agressividade física e verbal, e negativamente à agradabilidade e conscienciosidade (Paulhus & Williams, 2002), reforçando a sua natureza socialmente disfuncional (Jonason & Webster, 2010). Este traço, mesmo em níveis subclínicos, representa uma estratégia social exploratória, orientada para o ganho imediato, desconsiderando consequências sociais ou éticas (Jonason & Webster, 2010), mas não deixa de ter um lado positivo. Indivíduos com este traço, costumam causar uma primeira impressão positiva nas suas relações interpessoais, são intelectuais, e reagem muito bem em situações de stress (Boddy, 2015; Visser et al., 2010, cit. por Stelmokienė & Vadvilavičius, 2022).

## **Liderança**

A liderança é um dos tópicos mais amplamente discutidos nos estudos das ciências organizacionais. Este interesse dos investigadores deve-se ao facto de a liderança se demonstrar como vital para o sucesso organizacional (Kumar & Kaptan, 2007; Yahaya & Ebrahim, 2016, cit. por Krasniqi et al., 2024). No entanto, tem sido difícil concetualizar a liderança, existindo várias definições por diversos autores.

A literatura tem vindo a descrever a liderança como um processo dinâmico de influência social que visa mobilizar pessoas e recursos em direção a metas partilhadas, recorrendo a meios predominantemente não coercivos (House et al., 1999; Kotter, 1988). Esta influência manifesta-se na capacidade de inspirar, direcionar e capacitar equipas, aumentar a eficácia promovendo alinhamento estratégico e sucesso organizacional (Karacsony et al., 2020). Desde as formulações clássicas que sublinham uma orientação para o alcance de objetivos (Stogdill, 1950), até às abordagens mais recentes, emerge um consenso alargado: liderança implica relação de significado construída entre líder e seguidores sendo para isto necessário que estes aceitem alguém como o seu líder para atingir objetivos comuns (Silva, 2016).

Num contexto organizacional caracterizado por volatilidade, complexidade e inovação constante, a liderança assume, portanto, um papel decisivo, em estimular fatores que sustentam a vantagem competitiva (Ejike, 2022). Com isto, levanta-se a questão que literatura tem procurado responder: quem são os indivíduos que exercem uma liderança eficaz e quais os padrões e estilos que a sustentam?

A eficácia das organizações encontra-se fortemente influenciada pelo estilo de liderança adotado pelos líderes (Makambe & Moeng, 2019 cit. por Ejike, 2022). De acordo com Ejike (2022), a maioria dos líderes não tem consciência do seu próprio estilo, o que compromete a sua capacidade de desenvolver e adaptar, dificultando assim a melhoria do seu desempenho enquanto líderes eficazes.

O estudo dos estilos de liderança tem sido alvo de atenção significativa ao longo das últimas décadas, tendo evoluído de abordagens comportamentais para modelos mais dinâmicos e contextuais. Dos primeiros contributos relevantes, foram os estudos de Kurt Lewin e colegas em 1930, que identificaram três estilos de liderança fundamentais: autocrático, democrático e laissez-faire (Lewin et al., 1939). Posteriormente, Bass (1985) introduz a distinção entre liderança transacional e transformacional, que mudou significativamente a compreensão do impacto dos líderes no desenvolvimento organizacional e no envolvimento dos colaboradores. Estes modelos abriram caminho para abordagens mais contemporâneas, como a liderança situacional (Hersey & Blanchard, 1969), a liderança servidora (Greenleaf, 1977) e, mais recentemente, a liderança coach (Goleman, 2000), que é a abordagem referenciada neste estudo recorrendo à escala *coaching-based leadership* (CBLs) (Peláez Zuberbühler et al., 2021).

## *Liderança Coach*

A liderança coach (LidC) surge da mudança de paradigma no entendimento de liderança, que deixou de ser encarada como uma função pautada por imposição de ordens e na autoridade hierárquica, para um processo mais racional, formativo e orientado para o desenvolvimento de competências, (Dahling et al., 2016; Cui et al., 2022 cit. por Hwang et al., 2023). Tal como o nome indica, este estilo de liderança implica que a base de todas as ações do líder seja treinar, para chegar a um objetivo. Mas este treinar é muito mais do que apenas ensinar, esta ação caracteriza-se por ajudar a aprender, indicar o caminho e apoiar continuamente para chegar ao sucesso.

Desta forma, liderar já não significa apenas "mandar fazer", mas identificar o potencial dos seus colaboradores e ajudá-los a evoluírem pessoal e profissionalmente, através do desenvolvimento de competências que lhes permitam alcançar os objetivos estabelecidos (Whitmore, 2010 cit por Hwang et al., 2023). A LidC é, portanto, definida, por diversos autores, como uma prática contínua de orientação e apoio (Peláez Zuberbühler et al., 2021).

Adicionalmente, os líderes *coaches*, são vistos como líderes que fortalecem a motivação intrínseca, dão feedback contínuo para haver espaço de melhoria e incentivam a partilha de novas ideias e soluções (Peláez Zuberbühler et al., 2021). O impacto que estes líderes têm nos colaboradores vai muito além disso, eles aumentam a satisfação no trabalho e fortalecem o compromisso organizacional reduzindo, desta forma, o turnover. Demonstram ainda, uma aprendizagem contínua, melhor desempenho nas suas funções e estão mais envolvidos no seu trabalho (Huang, 2019). Isto é possível porque a literatura tem nos mostrado que os líderes *coaches* estão atentos às necessidades dos seus colaboradores e preocupam-se em criar uma aliança com eles (Dello Russo et al., 2017, cit. por Peláez Zuberbühler et al., 2021), através do ambiente de confiança que é criado pelos mesmos no dia-a-dia.

Peláez Zuberbühler et al. (2021), desenvolveram a Coaching-Based Leadership Scale (CBLS), que é a escala utilizada neste estudo e estruturam a liderança coach em quatro dimensões fundamentais que traduzem os comportamentos observáveis deste estilo de liderança. A Aliança de Trabalho, refere-se a uma relação segura e forte que é criada entre líderes e colaboradores, promovendo respeito mútuo, confiança e transparência. É pautada por interesse genuíno no bem-estar e futuro dos colaboradores, sinceridade e compromisso, criando um relacionamento caloroso e colaborativo; Comunicação Aberta, caracterizada pelo uso de técnicas eficazes de comunicação, como escuta ativa e empática. Envolve também o

**Comentado [UC6]:** cuidado com esta LC pode rapidamente ser confundida pelo locus de controlo. Meta por exemplo LidC

posicionamento de questões poderosas que estimulam a motivação e a reflexão profunda. Essa dimensão cria um ambiente onde os colaboradores se sentem livres para expressar emoções e ideias; Aprendizagem e Desenvolvimento, a chave é proporcionar oportunidades para progresso e aprendizagem contínua, com feedback construtivo e ajuda a identificar, desenvolver pontos fortes; Progresso e Resultados, refere-se a apoio na definição de objetivos individuais, planejamento colaborativo e acompanhamento do progresso para garantir a realização das ações acordadas, motivando o seu desempenho.

### ***Liderança e Dark Triad***

Compreender de forma aprofundada como os traços de personalidade socialmente aversivos emergem em líderes e como influenciam o seu comportamento nas organizações, demonstra-se relevante devido à prevalência destes traços em posições de poder e autoridade (Diller et al., 2021). Os estudos de Diller et al. (2021) revelam-nos que é precisamente nos níveis mais elevados de liderança que se encontram os indivíduos com perfil DT mais pronunciado. A percentagem de indivíduos com traços psicopáticos em posições de gestão executiva é substancialmente superior à verificada na população em geral (Babiak and Hare 2006; Gudmundsson and Southey 2011, cit. por Cesinger et. al. 2022); O narcisismo surge repetidamente entre CEOs (Chatterjee & Hambrick, 2007; O'Reilly et al., 2014 cit. por Cesinger et. al. 2022) e os indivíduos maquiavélicos tendem a escolher carreiras de gestão (Fehr et al., 1992, cit. por Cesinger et al., 2022).

Adicionalmente, estudos indicam que indivíduos com estes traços adotam estratégias, ainda que eticamente dúbias, como manipulação e autopromoção, para ascender a posições de chefia (Jonason et al. 2015; Paulhus et al. 2013, cit. por Diller et al., 2021). No caso dos maquiavélicos, chegam mesmo a exibir comportamentos aparentemente pro-sociais de apoio à equipa quando tal beneficia a sua imagem (Castille et al., 2016. cit. por Diller et al., 2021). Em processos de seleção focados em pontos fortes, indivíduos maquiavélicos tendem a falar com entusiasmo e a mostrar confiança, deixando uma primeira impressão positiva que os ajuda a conquistar oportunidades de liderança. Por outro lado, os traços de grandiosidade e autoconfiança, típicos do narcisismo, podem ser percecionados como carismáticos e visionários, favorecendo a ascensão a cargos de chefia e a perceção de eficácia como líderes (Cragun et al., 2019). E ainda, indivíduos com níveis elevados de narcisismo tendem a emergir espontaneamente como líderes quando participam em discussões de grupo sem liderança formal

(Brunell et al., 2008). Deste modo, apesar de a literatura indicar uma clara propensão de indivíduos com níveis de DT para a liderança, permanece por explorar se os mesmo não só alcançam essas posições, mas também o fazem de forma mais célere. Preencher essa lacuna ao estudar a relação entre níveis de DT e velocidade de progressão na carreira revela-se pertinente.

Embora frequentemente associados a consequências negativas, estudos revelam que componentes específicas de certos traços da *dark triad* podem estar positivamente relacionadas com o exercício da liderança em certos contextos. Por exemplo, traços de grandiosidade e autoconfiança, típicos do narcisismo, podem ser percebidos como carismáticos e visionários, favorecendo a ascensão a cargos de chefia e a percepção de eficácia como líderes (Cragun et al., 2019). O estudo de Volmer et al. (2016), demonstrou que o narcisismo apresenta uma faceta brilhante no contexto de liderança trazendo benefícios para os seus subordinados. Os autores identificaram que líderes com traços narcisistas foram associados a efeitos positivos no sucesso de carreira dos subordinados e, de forma notável, revelaram ainda que o narcisismo dos líderes não se associou negativamente ao bem-estar dos subordinados (Volmer et al., 2016). Assim, embora socialmente aversivo, este traço pode contribuir positivamente para a progressão na carreira dos colaboradores, sem necessariamente comprometer o seu bem-estar, abrindo portas para uma possível associação com a o estilo de liderança abordado neste estudo.

Líderes com traços narcísicos demonstram uma propensão para adotar estratégias audaciosas que promovem a inovação organizacional, investem em investigação e desenvolvimento que se traduz em maior visibilidade externa, favorecendo o crescimento e o posicionamento estratégico das suas organizações (Cragun et al., 2019). Paralelamente, estes líderes estimulam níveis mais elevados de compromisso normativo e de continuidade entre os seus colaboradores, reforçando positivamente o compromisso organizacional (Cesinger et al., 2022).

A presença de traços psicopáticos em posições de liderança, tem despertado interesse na literatura, desafiando a visão tradicional que associa a psicopatia à disfunção interpessoal e ao comportamento antissocial. Surge assim “psicopatia bem-sucedida” no contexto organizacional (Lilienfeld et al., 2015; Vergauwe et al., 2021). Os líderes psicopatas bem-sucedidos apresentam traços semelhantes aos psicopatas clínicos, mas em níveis mais baixos que podem ser associados a maior eficácia na liderança, (Vergauwe et al., 2021). Exemplo disso é a dimensão ousadia do modelo triárquico da psicopatia, que mostrou associações positivas com desempenho adaptativo e liderança carismática. Líderes com essa característica tendem a lidar melhor com situações estressantes e imprevisíveis, além de serem mais persuasivos e

socialmente eficazes. A dimensão desinibição também mostrou associações positivas com a liderança carismática.

Adicionalmente, estudos indicam que psicopatas bem-sucedidos tendem a apresentar um funcionamento executivo preservado, o que lhes permite controlar impulsos e adaptar-se a contextos exigentes (Ishikawa et al., 2001). Estes indivíduos estão frequentemente em posições de prestígio e risco, sugerindo que, quando modulados por recursos cognitivos adaptativos, certos traços psicopáticos podem favorecer o sucesso profissional (Lilienfeld et al., 2015). Traços como audácia e conscienciosidade, têm sido associados a um desempenho eficaz em ambientes competitivos (Mullins-Sweatt et al., 2010). Estas evidências dão-nos a possibilidade de não descartar uma possível associação entre DT e comportamentos típicos de uma liderança eficaz.

### **Locus de Controlo**

Rotter (1966), introduz o conceito de Locus de Controlo (LC) a partir da teoria da aprendizagem social (Rotter, 1954), que tem como premissa que quando um indivíduo tem uma ação e recebe um reforço, a mesma vai criar uma expectativa de que, se repetir esse comportamento no futuro, voltará a obter o mesmo resultado positivo. Este efeito do reforço, segundo Rotter (1966), depende da percepção de controlo que o indivíduo tem sobre ele, se é percebido como não dependente de uma ação sua, mas sim como resultado de sorte, acaso ou destino, essa visão é designada como crença no controlo externo. De outra forma, se percebemos o reforço como decorrente das nossas escolhas e ações, então estamos perante uma crença em controlo interno. Daqui nasce então a distinção entre as duas vertentes do conceito de locus de controlo como uma variável de personalidade, que reflete a tendência relativamente estável de um indivíduo atribuir os acontecimentos da sua vida a causas internas ou externas, sendo apelidados na literatura como “*internals*” e “*externals*”.

Assim, o locus de controlo emerge como um elemento crucial para compreender diferenças individuais em diversos contextos. Lefcourt (1991), aponta diversos estudos que mostram que indivíduos com locus de controlo interno tendem a adotar uma postura mais ativa na definição e concretização dos seus objetivos, envolvem-se em ações sociais, procuram deliberadamente informação, tomam decisões autónomas e demonstram maior sentido de bem-estar psicológico. Apontam ainda que, indivíduos com um locus externo demonstram, de forma recorrente, níveis mais elevados de ansiedade e depressão, bem como maior vulnerabilidade

face a situações de stress, revelando dificuldades na adaptação a eventos desafiantes. Estas associações sustentam a relevância do locus de controlo como um traço de personalidade estável com impacto significativo nas respostas comportamentais e emocionais ao longo da vida (Lefcourt, 1991).

Em contexto organizacional, o tipo de locus de controlo tem um grande impacto no trabalho. Indivíduos com locus de controlo interno para além de exercerem controlo sobre as suas ações, demonstrando maior motivação intrínseca, mais envolvimento no trabalho e maior autoeficácia (Ng et al., 2006), tendem ainda, a controlar o contexto quando acreditam que esse controlo pode levar a resultados e recompensas desejadas, ou apenas por ser intrinsecamente gratificante o ato de controlar (Spector, 1982). Os *internals* caracterizam-se como indivíduos que procuram ativamente autonomia, significado nas tarefas, *feedback* e situações que os desafiem no trabalho (Ng et al., 2006). Por outro lado, os *externals* percebem-se como tendo um papel passivo em relação ao ambiente externo, sentindo-se menos motivados e menos persistentes perante obstáculos, por acreditarem que os seus esforços têm pouco impacto sobre o que lhes acontece (Ng et al., 2006).

### ***Locus de Controlo e Liderança***

Líderes com LC interno, controlam o contexto com maior confiança, revelam maior capacidade em gerir eventos stressantes, influenciam os seus subordinados com base na transparência e na cooperação, adotam abordagens organizacionais mais inovadoras e desafiantes e promovem desempenho superior ao nível das equipas e da organização, comparativamente a líderes com LC externo (Howell & Avolio, 1993).

As descobertas de Spector (1982) indicam que líderes internos adotam um estilo de liderança mais participativo, enquanto os externos tendem a ser mais diretivos. A literatura revela, ainda, que líderes orientados por um locus interno, tendencialmente manifestam comportamentos característicos da liderança transformacional (Bass 1985; Howell & Avolio, 1993), pois apresentam níveis mais elevados de autoconfiança, autodeterminação e orientação interna, e desta forma, estão mais predispostos a inspirar e motivar os subordinados, estimulá-los intelectualmente e demonstrar consideração pelas suas necessidades (Howell & Avolio, 1993) elementos centrais da liderança transformacional (Bass, 1985). Dumitriu et al. (2014) revelam, com o seu estudo, que a maioria dos líderes com LC interno adota um estilo centrado nas tarefas, pautado por um espírito pragmático, perseverança, responsabilidade na definição e

concretização de objetivos, e aplicação de métodos eficientes na organização do trabalho e na tomada de decisões.

Até ao momento, não existem estudos que analisem diretamente a relação entre o LC e o estilo de liderança abordado neste estudo, a liderança coach, no entanto, as evidências existentes sugerem uma base teórica plausível para investigar até que ponto o locus de controle poderá predispor indivíduos para um estilo de liderança baseado no *coaching*.

### ***O papel de moderação do locus de controle entre traços Dark e o estilo de liderança coach***

No contexto organizacional, o LC tem vindo a demonstrar moderar relações entre características individuais e variáveis profissionais. Sprung & Jex (2012) demonstraram que o LC no trabalho modera a relação entre stressores laborais e comportamentos contraproducentes. Colaboradores com LC externo tendem a apresentar mais comportamentos contraproducentes em resposta a esses stressores, enquanto os que têm uma orientação interna tendem a lidar melhor adotando estratégias mais produtivas (Sprung & Jex, 2012). Pauliené et al., (2025) sugerem que o LC interno modera significativamente relação entre os stressores no trabalho e a intenção de saída, através do *engagement*. Indivíduos com um LC interno tendem a manter-se mais envolvidos no trabalho, apesar dos stressores, diminuindo a intenção de saída (Pauliené et al., 2025). Os estudos de Johnson et al., (1984), testaram se o locus de controle do líder modera a relação entre o grau de influência que o mesmo exerce sobre a produtividade e a satisfação dos subordinados. Os colaboradores estão mais satisfeitos com líderes internos, enquanto os externos, por muito que intervenham para aumentar a produtividade, não melhoraram a satisfação dos seus colaboradores (Johnson et al., 1984)

Com os estudos emergentes do papel moderador do LC no contexto de trabalho e com os fundamentos teóricos apresentados sobre a relação entre LC e liderança, parece pertinente perceber se o locus de controle pode ter um papel moderador na relação entre os traços da *dark triad* e a prática de LidC.

### Modelo de investigação e questões de investigação

Tendo em conta a revisão da literatura, verificou-se que as evidências disponíveis não são suficientemente robustas para sustentar, com o rigor desejável, o estabelecimento de hipóteses. Por essa razão, adotou-se uma abordagem exploratória com base em questões de investigação.

O objetivo geral do presente estudo é estudar a relação entre a personalidade *dark* e a liderança. Posteriormente, pretende analisar a relação entre os traços da DT e liderança *coach* e compreender se o locus de controlo poderá ter um papel na mesma. Para compreender esta relação, desdobramos o estudo em 5 questões de investigação.

Q1: “Será que existem diferenças na velocidade de progressão na carreira em cargos de liderança ~~os níveis de Dark Triad variam consoante a~~ nos três traços da DT?”

Q2: “Será que existem diferenças nos níveis hierárquicos mais elevados ~~de nos três traços da dark triad são mais elevados em níveis hierárquicos mais elevados?~~”

Q3: “Qual a relação entre cada traço *dark* dos líderes e cada dimensão da Liderança Coach pressionada pelos próprios?”

Q4: “Será que o locus de controlo modera a relação entre cada traço dark dos líderes e cada dimensão da Liderança Coach?”

Q4.1: Papel moderador do Locus Externo

Q4.2: Papel moderador do Locus Interno

Q5: “Que Perfis de *dark triad* emergem e qual a relação de cada um deles com o locus de controlo e com a liderança coach?”

## Método

### Delineamento

O presente estudo é quantitativo e de natureza não experimental, apresentando um delineamento transversal e de carácter exploratório (Marôco, 2018). Esta tipologia permite analisar relações entre variáveis num dado momento no tempo, sem intervenção direta do investigador, sendo adequada quando o objetivo é explorar associações e padrões ainda pouco consolidados na literatura.

### Participantes

A amostra considerada para análise é constituída por 185 participantes que ocupam cargos de gestão formal, entre quais 66.5% são do sexo masculino e 31.9% do sexo feminino. As idades estão compreendidas entre os 23 e 65 anos, com uma média de 50.21 anos ( $DP = 9.29$ ), 6.5% dos participantes têm até 35 anos, 34.6% entre os 36 e 49 e 56.8% têm 50 anos ou mais. Relativamente às habilitações académicas, 13% da amostra tem o 12º ano, 29.2% detém licenciatura e 56.8% fizeram pós-graduação.

Todos os participantes são líderes, sendo este um dos critérios de inclusão para o estudo, 20% (37 participantes) exercem uma função de liderança de nível intermédio, 38.4% (71 participantes), já estão no nível sénior e 41.1% (76 participantes), fazem parte da gestão executiva. Entre eles, 18.9% têm experiência de liderança de até 5 anos e 80.5% são líderes há 6 anos ou mais. Solicitou-se ainda aos participantes que indicassem há quanto tempo exerciam a sua atual função de liderança, observou-se uma média de 8.12 anos ( $DP = 9.62$ ), estando 35.7% na posição até 2 anos, 33.5% entre 3 a 9 anos e 28.6% há 10 anos ou mais.

Finalmente, no que concerne à velocidade de progressão de carreira para um cargo de liderança, apenas 105 participantes da amostra responderam a esta questão. Observa-se, desta

forma, uma média de 6.7 anos ( $DP = 6.08$ ), 22.2% dos participantes demorou até 4 anos a chegar a uma função de liderança, 18.9% demorou de 5 a 8 anos e 15.7% demorou 9 ou mais anos.

## Instrumentos

### *Dirty dozen*

A *Dirty Dozen* foi originalmente desenvolvida por Jonason e Webster (2010), com objetivo de medir de forma breve os traços da *dark triad*. A versão utilizada foi a adaptação proposta por Macedo et al. (2017) (Tabela 1). A escala é composta por 12 itens, que avaliam as três dimensões: maquiavelismo, narcisismo e psicopatia, cada uma com 4 itens. Os participantes respondem através de um autorrelato numa escala do tipo *Likert* de 5 pontos (1 – *Discordo Totalmente* e 5 – *Concordo Totalmente*). Os autores revelaram que a versão portuguesa da *Dirty Dozen* é considerada válida e fiável para utilização em contextos de investigação e clínicos (Macedo et al., 2017).

**Tabela 1**

### *Escala Dirty Dozen*

<b>Maquiavelismo</b>	DT_M1	Tenho tendência a levar as outras pessoas a fazerem o que eu quero.
	DT_M2	Já enganei ou menti para obter o que eu queria.
	DT_M3	Já elogiei (engraxeiei) pessoas para obter o que eu queria.
	DT_M4	Tenho tendência a usar as outras pessoas em meu benefício pessoal.
<b>Psicopatia</b>	DT_P5	Tenho tendência a não sentir remorsos ou arrependimento.
	DT_P6	Tenho tendência a não me preocupar com o que é certo ou errado.
	DT_P7	Tenho tendência a ser uma pessoa insensível ou fria.
	DT_P8	Tenho tendência a não me importar com as regras e normas sociais.
<b>Narcisismo</b>	DT_N9	Tenho tendência a querer que as outras pessoas sintam admiração por mim.
	DT_N10	Tenho tendência a querer que as outras pessoas me prestem atenção.
	DT_N11	Tenho tendência a querer ter prestígio ou estatuto social alto.
	DT_N12	Tenho tendência a esperar que os outros me façam favores especiais.

### Escala Locus de controlo

A escala utilizada é uma adaptação para a população portuguesa e contexto organizacional por Cancelino et al. (2020), da MASLOC (*Multidimensional Academic-Specific Locus of Control*), desenvolvida por Palenzuela (1988) (Tabela 2). É composta por 14 itens, organizados em três dimensões: Externalidade ou Sorte, Internalidade ou Contingência e Não contingencial, Externalidade ou Desânimo, sendo que para o presente estudo apenas se utilizou as dimensões Externalidade ou Sorte (LC Externo) (itens 1, 2, 3, 4 e 5) e Internalidade ou Contingência (LC Interno) (itens 6, 7, 8 e 9). Os participantes respondem numa escala de tipo *Likert* de 5 pontos, que varia entre (1 – *Discordo Totalmente* e 5 – *Concordo Totalmente*).

**Tabela 2**

### Escala Locus de Controlo

Externalidade ou Sorte	LCE_1	Se quero obter bons resultados profissionais, é necessário que tenha sorte.
	LCE_2	O ter boas ou más avaliações depende da sorte no trabalho.
	LCE_3	Conseguir boas ou más avaliações depende das tarefas que tiver de fazer.
	LCE_4	Ter sorte é muito importante para ter boas avaliações.
	LCE_5	As avaliações que eu possa ter dependem muito da sorte.
Internalidade ou Contingência	LCI_6	As avaliações que recebo no fim do ano estão sempre relacionadas com o meu trabalho durante o ano.
	LCI_7	As avaliações dependem da minha capacidade em desempenhar as tarefas.
	LCI_8	Se quero conseguir bons resultados, tenho de ser competente e trabalhar muito.
	LCI_9	Em geral, penso que um funcionário competente e que se aplica, obterá bons resultados.

### Escala Liderança Coach

A liderança coach foi avaliada através da *Coaching-Based Leadership Scale* (CBLS), desenvolvida e validada por Peláez Zuberbühler et al. (2021). A CBLS foi desenvolvida para o contexto organizacional e demonstrou boas propriedades psicométricas, com elevados índices de fiabilidade e validade fatorial confirmada. A escala é composta por 16 que avaliam as quatro dimensões: Aliança de Trabalho (AT) (Itens 1, 2 e 3), Comunicação Aberta (CA) (Itens 4, 5, 6 e 7), Aprendizagem e Desenvolvimento (AD) (Itens 8, 9, 10, 11 e 12) e Progresso e Resultados (PR) (Itens 13, 14, 15 e 16). Os participantes avaliaram os itens numa escala de tipo *Likert* de 5 pontos, que varia entre (1 – *Discordo Totalmente* e 5 – *Concordo Totalmente*). Com o objetivo de aplicar a escala à população portuguesa, procedeu-se à sua tradução e adaptação.

**Tabela 3***Escala Liderança Coach*

Aliança de Trabalho	LC_AT_1	Os meus colaboradores e eu temos respeito mútuo uns pelos outros.
	LC_AT_2	Preocupo-me verdadeiramente com os meus colaboradores.
	LC_AT_3	Sinto um compromisso para com os meus colaboradores.
Comunicação Aberta	LC_CA_4	Faço perguntas que ajudam os colaboradores a compreender melhor as suas situações, a identificar causas e a ver possíveis ações para melhoria.
	LC_CA_5	Presto muita atenção quando os colaboradores falam comigo.
	LC_CA_6	Tendo a ouvir pacientemente quando os colaboradores me falam dos seus problemas.
	LC_CA_7	Quando um colaborador está a passar por um momento difícil, tento ser cuidadoso para com essa pessoa.
Aprendizagem e Desenvolvimento	LC_AD_8	A aprendizagem e o desenvolvimento dos meus colaboradores são uma das minhas principais responsabilidades.
	LC_AD_9	Proporciono ativamente oportunidades para que os colaboradores assumam mais responsabilidades no seu trabalho.
	LC_AD_10	Dou constantemente feedback aos meus colaboradores para melhorar o seu desempenho.
	LC_AD_11	Acho fácil identificar os pontos fortes nos meus colaboradores.
	LC_AD_12	Os meus colaboradores apreciam as minhas perceções sobre os seus pontos fortes porque os ajudam a fazer melhor o seu trabalho.
Progresso e Resultados	LD_PR_13	Os objetivos que definimos com cada colaborador são ambiciosos, mas alcançáveis.
	LD_PR_14	Sou muito bom(a) a ajudar os colaboradores a desenvolver planos de ação claros, simples e alcançáveis.
	LD_PR_15	Peço sempre aos meus colaboradores que me informem sobre o progresso dos seus objetivos.
	LD_PR_16	Acompanho e avalio adequadamente o progresso dos colaboradores em relação aos seus objetivos.

**Procedimento**

A construção do questionário *online* foi realizada na plataforma *Qualtrics XM*, tendo a sua distribuição ocorrido essencialmente através de meios digitais. Para tal, recorreu-se à partilha em redes sociais como WhatsApp, LinkedIn, Facebook e Instagram e ainda com o objetivo de maximizar o alcance, adotou-se uma estratégia de amostragem não probabilística de conveniência, mais concretamente a técnica de amostragem por arrastamento ou bola de

neve conforme descrita por Marôco (2018). Neste sentido, os participantes foram incentivados a reencaminhar o inquérito a outras pessoas do seu círculo profissional que exercessem funções de liderança.

O questionário foi constituído por um total de 51 itens, organizados em oito secções principais (Anexo A). A primeira página do questionário correspondeu à secção introdutória, onde foram apresentadas as instruções gerais para o seu preenchimento que visa esclarecer os participantes sobre o propósito do estudo, a natureza voluntária da participação e os princípios éticos associados. Foi fornecida uma breve descrição do tema da investigação, salientando-se que o estudo se centrava investigar a relação entre algumas características pessoais e o estilo de liderança. Os participantes foram informados de que não existiam respostas certas ou erradas, sendo encorajados a responder com sinceridade e de forma espontânea. Garantiu-se o anonimato e a confidencialidade dos dados e foi solicitado o consentimento informado, através de uma pergunta de concordância que permitia o acesso às secções seguintes do questionário apenas após a sua aceitação.

A segunda secção do questionário teve como finalidade garantir o cumprimento de um dos critérios de inclusão do estudo: o exercício de uma função de liderança formal. Para esse efeito, foi apresentada aos participantes uma definição clara e objetiva de líder formal: “Um líder formalmente nomeado, é alguém que possui uma posição oficial de liderança/chefia numa organização ou departamento, com autoridade e responsabilidades específicas para guiar e influenciar os membros da sua equipa em direção a objetivos comuns”. Após a leitura desta definição, apenas os que responderam afirmativamente puderam prosseguir com o preenchimento do questionário. Aqueles que selecionaram a opção “Não” foram automaticamente redirecionados para o final do inquérito, uma vez que não preenchiam o critério de inclusão fundamental para a presente estudo.

Na página seguinte começava a secção dos instrumentos, que foram apresentados sempre com uma frase introdutória de forma a orientar o sentido das suas respostas. A primeira escala apresentada foi a Dirty Dozen, de forma a medir os traços da DT. De seguida, os participantes responderam a 9 itens da escala relativa ao locus de controlo e por fim, foi-lhes apresentada a CBLS, traduzida e adaptada para a população portuguesa.

A 4ª secção tinha como objetivo recolher dados relativos ao tempo de experiência acumulada em funções de liderança, ao período decorrido desde a entrada no mercado de trabalho até à primeira nomeação para um cargo de liderança, e ao tempo de exercício da

posição de liderança atualmente ocupada. Adicionalmente, foi solicitado que os participantes indicassem o nível hierárquico da sua função, podendo optar entre três categorias: nível intermédio, nível sénior ou gestão executiva, de acordo com a extensão das suas responsabilidades. Estas informações, para além de contribuírem para uma caracterização mais completa da amostra, foram colocadas de forma a responder a algumas das questões de investigação do presente estudo, permitindo analisar como se relacionam com as variáveis em análise. É de realçar que estas questões não eram de carácter obrigatório, os participantes eram livres de responder o que originou uma taxa de respostas inferior.

A última secção do questionário foi composta por questões de natureza sociodemográfica, como a idade, o género e escolaridade, assinaladas como facultativas, respeitando a possibilidade de não resposta. Estas variáveis foram incluídas com o objetivo de complementar a caracterização da amostra, mas não foram consideradas centrais para a compreensão das principais variáveis do estudo. Por este motivo, optou-se por posicionar esta secção no final do questionário, de forma a não sobrecarregar os participantes logo no início, dado que as anteriores já implicavam um número considerável de itens.

Na última página do questionário, foi deixado um agradecimento pela participação no estudo, disponibilizou-se um endereço de e-mail, ao qual os participantes poderiam recorrer caso tivessem dúvidas ou pretendessem obter informações adicionais sobre a investigação.

Obteve-se um total de 244 respostas, que após a análise dos dados, 185 foram consideradas válidas para efeitos estatísticos, tendo sido excluídas as que não cumpriam os critérios de inclusão ou apresentavam dados incompletos. O delineamento da dimensão da amostra foi realizado com recurso ao *software G-power*. A magnitude do efeito foi de .30, que segundo Cohen (1992), corresponde a um efeito médio, a potência de teste foi o valor típico para estudos de psicologia .80 e valor de alfa .05. Com base nestes critérios, a dimensão mínima recomendada foi de 114 participantes, pelo que a amostra final superou esse valor, garantindo robustez às análises estatísticas (Anexo B).

As respostas foram extraídas para o *IBM SPSS Statistics* e para o *Jamovi 2.3.28*, que foram as plataformas utilizadas para realizar as análises estatísticas necessárias.

Inicialmente com o *IBM SPSS Statistics*, limpou-se a base de dados, removendo as respostas dos participantes que não cumpriam os critérios de inclusão, ter uma posição de liderança formal e ser maior de idade ou que deixaram o questionário incompleto sem responder a todas as escalas corretamente e procedeu-se à caracterização da amostra.

Antes de se proceder às análises inferenciais, foi realizada uma análise das propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados, com o objetivo de garantir a adequação das escalas ao presente estudo. Foi analisada a estrutura fatorial para confirmar a validade das escalas e a consistência interna para avaliar a fiabilidade.

Comentado [UC7]: troque este ordem pq normalmente fazemos 1 a AFC e depois o alfa

Realizou-se uma análise fatorial confirmatória (AFC), e os resultados foram interpretados de acordo com os indicadores de qualidade do ajustamento  $\chi^2/df < 2.5$ ,  $CFI > 0.9$  e  $RMSEA < 0.08$  (Marôco, 2010). Foi necessário eliminar o item 3 relativo à dimensão Externalidade ou Sorte, da escala do locus de controlo, dado ter uma factor loading  $< 0.4$ . A fiabilidade foi avaliada recorrendo-se ao alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) visto que todas as dimensões tinham pelo menos 3 itens (Marôco, 2010). Segundo Marôco (2018) o alfa será considerado excelente quando os valores forem iguais ou superiores a .70.

De seguida, com recurso ao SPSS foram criadas as 9 dimensões em estudo – Maquiavelismo, Psicopatia, Narcisismo, LC Externo, LC Interno, Aliança de Trabalho, Comunicação Aberta, Aprendizagem e Desenvolvimento e Progresso e resultados, e com realizou-se uma análise descritiva das mesmas e as respetivas correlações.

Com a finalidade de responder às duas primeiras questões de investigação, foi utilizado o teste estatístico ANOVA. Para isso, foram considerados os pressupostos da normalidade e da homogeneidade de variâncias. Relativamente ao primeiro, dado que a amostra é constituída por mais de 50 participantes, de acordo com o Teorema do Limite Central, pode-se assumir uma distribuição normal e para o pressuposto da homogeneidade de variâncias, esta verifica-se quando  $p > .05$  (Marôco, 2010).

Realizaram-se regressões lineares múltiplas para a compreensão da Questão de Investigação 3, onde se avaliou o coeficiente de regressão estandardizado ( $\beta$ ) com o objetivo de analisar a força e direção da associação entre cada traço da *dark triad* e as diferentes dimensões da liderança coach. Simultaneamente, foi considerado o valor de significância estatística ( $p$ ), o qual indica se o contributo de cada preditor é estatisticamente significativo no modelo se  $p \leq .05$  (Marôco, 2018) e o valor do beta estandardizado ( $\beta$ ). Adicionalmente, foi analisado o coeficiente de determinação ajustado ( $R^2$ ), com o objetivo de verificar a proporção da variabilidade na variável dependente que é explicada pelo conjunto de preditores incluídos no modelo (Marôco, 2018).

Comentado [UC8]: e o valor do beta standartizado tb

Comentado [JA9R8]: está bem dito assim?

A análise de moderação foi realizada para responder à questão de investigação 4 de forma a perceber se o locus de controlo pode ser uma variável que muda a relação entre dark

triad e liderança coach. Para isso, consideraram-se os coeficientes de regressão não padronizados ( $B$ ), bem como os respetivos erros padrões ( $SE$ ), valores  $z$  e níveis de significância ( $p$ ) para avaliar a relevância estatística dos efeitos principais e das interações, interpretadas através dos gráficos de interação.

Por fim, realizou-se uma análise por clusters para identificar perfis de *dark triad* e posteriormente proceder à sua caracterização sociodemográfica e relacionar com o LC e LidC. Em primeiro lugar, aplicou-se o método hierárquico para determinar o número de clusters mais adequado, e aplicou-se o método K-Means que permitiu refinar a solução inicial e alocar cada participante ao cluster mais representativo. Caracterizaram-se os clusters em termos sociodemográficos e em relação ao locus de controlo e liderança *coach* através do *IBM SPSS Statistics*.

**Comentado [UC10]:** aqui diga que quando se verifica a moderação esta foi interpretada via gráfico de interação

**Comentado [JA11R10]:** assim fica correto?

**Comentado [UC12]:** tem de explicar mais q começou com os metodos hierquicos p determinar o n de clusters e depois foi para os KMeans  
veja a dissertação da mariana serejo

**Comentado [JA13R12]:** Assim chega? nao quero escrever o mesmo que a mariana

## Resultados

### Análise das qualidades psicométricas

Com a finalidade de avaliar a validade dos instrumentos utilizados para este estudo recorreu-se a uma análise fatorial confirmatória (AFC) no Jamovi, tendo-se tido como referência os indicadores de qualidade do ajustamento  $\chi^2/gl < 2.5$ ,  $CFI > 0.9$  e  $RMSEA < 0.08$  (Marôco, 2010). A fiabilidade das escalas, foi analisada recorrendo-se ao valor do alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), para explorar a consistência interna de cada instrumento.

Os resultados da AFC para a escala *Dirty Dozen*, composta por 3 fatores (Narcisismo, Maquiavelismo, Psicopatia) encontram-se apresentados na Tabela 4.

**Tabela 4**

*Validade Fatorial do Modelo Teórico – Dark Triad*

	$\chi^2/gl$	CFI	RMSEA
<b>Modelo Teórico Inicial</b>	2.43	.85	.08
<b>Modelo Teórico Ajustado</b>	1.90	.91	.06

Os resultados obtidos, sugeriram a necessidade de ajustamento do modelo teórico inicial, pelo que se procedeu à covariância dos resíduos, tendo-se obtido uma solução final que apresentou bons níveis de ajustamento ( $\chi^2/gl = 1.90$ ,  $CFI = .91$ ,  $RMSEA = .06$ ), segundo Marôco (2010). Relativamente à análise da fiabilidade, foram obtidos os seguintes valores alfa, para cada dimensão:  $\alpha_{\text{narcisismo}} = .74$ ,  $\alpha_{\text{maquiavelismo}} = .64$  e  $\alpha_{\text{psicopatia}} = .62$ , estes valores permitem-nos classificar a consistência interna enquanto satisfatória.

Para a escala do Locus de Controlo a 2 fatores, foi feita a especificação do modelo através da eliminação de itens com *factor loadings baixos* ( $< 0.4$ ) e da análise dos índices de modificação. Obteve-se, desta forma, uma solução final de  $\chi^2/gf = 1.85$ ,  $CFI = .95$  e  $RMSEA = .06$  considerado, por Marôco (2010), um ajustamento adequado (Tabela 5).

Comentado [UC14]: porque é que não tem a tabela?

Comentado [JA15R14]: DONE

**Tabela 5**

*Validade Fatorial do Modelo Teórico – Locus de controlo*

	$\chi^2/gf$	CFI	RMSEA
<b>Modelo Teórico Inicial</b>	1.85	.95	.06

A análise de fiabilidade revelou uma consistência interna considerada boa, com os valores: locus de controlo interno  $\alpha_{LC\text{ Interno}} = .70$  e locus de controlo externo  $\alpha_{LC\text{ Externo}} = .87$ .

Para a *Coaching based leadership scale*, a 4 fatores, a AFC revelou os seguintes valores (Tabela 6).

**Tabela 6**

*Validade Fatorial do Modelo Teórico – Liderança Coach*

	$\chi^2/gf$	CFI	RMSEA
<b>Modelo Teórico Inicial</b>	1.98	.88	.07
<b>Modelo Teórico Ajustado</b>	1.82	.90	.06

Procedeu-se ao ajustamento do modelo através da covariância de resíduos, o que permitiu obter uma solução final boa  $\chi^2/gf = 1.82$ ,  $CFI = .90$  e  $RMSEA = .06$  (Marôco, 2010). De seguida, obtiveram-se os valores da consistência interna para analisar a fiabilidade: aliança de trabalho  $\alpha_{AT} = .60$ , para a comunicação aberta  $\alpha_{CA} = .68$  para aprendizagem e

desenvolvimento  $\alpha_{AD} = .64$  e para progresso e resultados  $\alpha_{PR} = .69$ . Estes valores permitem-nos classificar a consistência interna enquanto satisfatória (Marôco, 2010).

### Estatísticas descritivas

Analisou-se seguidamente a estatística descritiva das variáveis em estudo com a finalidade de se perceber em que ponto se situaram as respostas dos participantes deste estudo (Tabela 7).

**Tabela 7**

*Médias, Desvio Padrão e Associação entre variáveis*

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1. Maquiavelismo</b>	2.15	.68	(.64)								
<b>2. Psicopatia</b>	1.60	.57	.33**	(.62)							
<b>3. Narcisismo</b>	2.59	.78	.53**	.24**	(.74)						
<b>4. LC Externo</b>	2.26	.86	.27**	.005	.24**	(.87)					
<b>5. LC Interno</b>	4.10	.59	-.02	.01	-.009	.22**	(.70)				
<b>6. Aliança de Trabalho</b>	4.55	.42	-.15*	.25**	-.07	-.05	.13	(.60)			
<b>7. Comunicação Aberta</b>	4.31	.44	-.20**	.37**	-.19**	.01	.12	.58**	(.68)		
<b>8. Aprendizagem e Desenvolvimento</b>	4.17	.43	-.15*	.36**	-.06	-.01	.21**	.57**	.60**	(.64)	
<b>9. Progresso e Resultados</b>	4.10	.48	-.01	.22**	.07	.08	.14	.46**	.50**	.66**	(.69)

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

( $\alpha$ )  $\alpha$  de Cronbach

Ao analisar as respostas da escala *dirty dozen*, verificou-se que a média das 3 dimensões se encontram abaixo do ponto central da escala (3). Maquiavelismo ( $M = 2.15$ ,  $DP = .68$ ); Psicopatia ( $M = 1.60$ ,  $DP = .57$ ) Narcisismo ( $M = 2.59$ ,  $DP = .78$ ), sugerindo que os participantes não se percebem como tendo elevadas pontuações nos três traços em análise e a psicopatia destaca-se com níveis substancialmente mais baixos.

**Comentado [UC16]:** eu destacaria aqui que o valor da psicopatia é substancialmente mais baixo q dos outros dois traços

Quanto à escala de *Locus de Controlo*, para a dimensão de LC Externo ( $M = 2.26$ ,  $DP = .86$ ) também se encontra abaixo, no entanto, a dimensão de LC Interno ( $M = 4.10$ ,  $DP = .59$ ), encontra-se acima do ponto médio, o que significa que os participantes deste estudo se percebem como líderes que assumem predominantemente a responsabilidade pelos seus atos e acreditam ter controlo dos acontecimentos.

**Comentado [UC17]:** eu aqui diria que os participantes se percebem como líderes que assumem predominantemente...

Relativamente à análise das respostas à escala da *Liderança Coach*, os participantes demonstraram uma tendência para se reverem nas afirmações relativas a este estilo de liderança, demonstrando para cada dimensão um valor médio acima do ponto central da escala. Aliança de Trabalho ( $M = 4.55$ ,  $DP = .42$ ), Comunicação aberta ( $M = 4.31$ ;  $DP = .44$ ), Aprendizagem e Desenvolvimento ( $M = 4.17$ ,  $DP = .43$ ), Progresso e Resultados ( $M = 4.10$ ,  $DP = .48$ )

Para explorar a intensidade e a direção das relações entre as variáveis em estudo, calcularam-se os coeficientes de correlação de Pearson, seguindo-se uma análise detalhada dos padrões de associação observados.

Correlação positiva, forte e estatisticamente significativa entre as dimensões: maquiavelismo e narcisismo ( $r = .53$ ,  $p < 0.01$ ); Aliança de trabalho e Comunicação Aberta ( $r = .58$ ,  $p < 0.01$ ); Aliança de trabalho com Aprendizagem e desenvolvimento ( $r = .57$ ;  $p < 0.01$ ); Comunicação aberta com Aprendizagem e desenvolvimento ( $r = .60$ ;  $p < 0.01$ ); Comunicação Aberta com Progresso e Resultados ( $r = .50$ ,  $p < 0.01$ ); Aprendizagem e desenvolvimento com Progresso e Resultados ( $r = .66$ ,  $p < 0.01$ )

Verificou-se também uma associação positiva, mas moderada e estatisticamente significativa nas seguintes: Maquiavelismo e Psicopatia ( $r = .33$ ;  $p < 0.01$ ); Aliança de trabalho e Progresso e Resultados ( $r = .46$ ;  $p < 0.01$ ).

Identificou-se ainda uma correlação positiva e estatisticamente significativa, mas considerada fraca entre: Locus de Controlo Externo e Maquiavelismo ( $r = .27$ ;  $p < 0.01$ ); Locus de Controlo Externo e Narcisismo ( $r = .24$ ;  $p < 0.01$ ); Psicopatia e Narcisismo ( $r = .24$ ;  $p < 0.01$ ); Locus de Controlo Interno e Aprendizagem e Desenvolvimento ( $r = .21$ ;  $p < 0.01$ )

Foram ainda identificadas, associações negativas e estatisticamente significativas entre variáveis. A relação entre Psicopatia com Comunicação Aberta ( $r = .37; p < 0.01$ ) e Psicopatia e Aprendizagem e Desenvolvimento ( $r = .36; p < 0.01$ ), são consideradas moderadas e as relações entre Maquiavelismo e Aliança de trabalho ( $r = .15; p < 0.05$ ); Maquiavelismo e Comunicação Aberta ( $r = .20; p < 0.01$ ); Maquiavelismo e Aprendizagem e Desenvolvimento ( $r = .15; p < 0.05$ ); Psicopatia e Aliança de Trabalho ( $r = .25; p < 0.01$ ); Psicopatia e Progresso e Resultados ( $r = .22; p < 0.01$ ); Narcisismo e Comunicação Aberta ( $r = .19; p < 0.01$ ); Locus de controlo Externo e Locus de controlo Interno ( $r = .22; p < 0.01$ ) são correlações consideradas fracas. A análise das associações em estudo indicam que nem todas as relações são estatisticamente significativas o que obriga uma análise mais aprofundada destas relações. Em destaque, o LC revela poucas associações com as dimensões da LidC, com o locus de controlo externo sem nenhuma associação estatisticamente significativa.

### Resposta à questão de investigação 1 e 2

Com a finalidade de responder à questão de investigação 1 e 2 (“Será que existem diferenças na os níveis de Dark Triad variam consoante a velocidade de progressão na carreira em cargos de liderança nos três traços da DT?”), (“Será que existem diferenças nos níveis hierárquicos mais elevados de nos três traços da dark triad?”) respetivamente, bem como, verificar as diferenças de médias entre grupos, foi utilizado o teste estatístico ANOVA.

No que concerne à questão de investigação 1, a análise considerou três categorias de velocidade de progressão na carreira: até 4 anos, entre 5 e 8 anos e mais de 9 anos. Desta forma, para verificar o pressuposto de homogeneidade das variâncias recorreu-se ao teste de Levene que não foi violado em nenhuma das variáveis Maquiavelismo ( $F_{(2, 102)} = 2.74, p = .07$ ), Psicopatia ( $F_{(2, 102)} = .57, p = .56$ ), Narcisismo ( $F_{(2, 102)} = 2.93, p = .05$ ), pelo que se cumpriu este pressuposto da ANOVA.

Não se observaram diferenças estatisticamente significativas em nenhum dos traços da *dark triad* conforme a ANOVA *one-way*, sugerindo que nos três traços de personalidade não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre as diferentes velocidades de progressão na carreira – Maquiavelismo ( $F_{(2,102)} = .87, p = .42$ ), Psicopatia ( $F_{(2,102)} = .04, p = .95$ ) e Narcisismo ( $F_{(2,102)} = .77, p = .46$ ).

Comentado [UC18]: aqui acho importante relembrar o leitor das categorias de resposta, ou seja, quais os intervalos de velocidade que forma comparados

Comentado [JA19R18]: assim fica correto?

Relativamente à questão de investigação 2, a análise comparativa teve por base os três níveis de liderança: intermédio, sénior e gestão executiva. Verificou-se a homogeneidade de variâncias, pelo teste de Levene com Maquiavelismo ( $F_{(2, 181)} = .47, p = .62$ ), Psicopatia ( $F_{(2, 181)} = 2.50, p = .08$ ), Narcisismo ( $F_{(2, 181)} = .18, p = .83$ ). Não se observaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos – Maquiavelismo ( $F_{(2,181)} = .64, p = .52$ ), Psicopatia ( $F_{(2,181)} = .78, p = .45$ ) e Narcisismo ( $F_{(2,181)} = 1.03, p = .35$ ) demonstrando que em níveis hierárquicos maiores, os três traços da *dark triad* não são mais elevados.

### Resposta à questão de investigação 3

Foram realizadas regressões lineares múltiplas entre as quatro dimensões da Liderança Coach e os traços da *dark triad*, com a finalidade de responder à questão de investigação 3 (“Qual a relação entre cada traço *dark* dos líderes e cada dimensão da Liderança Coach percebida pelos próprios?”) (Tabela 8).

Os resultados das regressões lineares múltiplas indicam que a Psicopatia foi o único preditor significativo em todas as dimensões da Liderança Coach analisadas, apresentando efeitos negativos sobre Aliança de Trabalho ( $\beta = -.22, p = .003$ ), Comunicação Aberta ( $\beta = -.33, p < .001$ ), Aprendizagem e Desenvolvimento ( $\beta = -.35, p < .001$ ) e Progresso e Resultados ( $\beta = -.25, p < .001$ ).

Relativamente à Aliança de Trabalho, o modelo foi estatisticamente significativo,  $F_{(3, 181)} = 4.53, p = .004$ , explicando 6% da variabilidade total da variável de critério ( $R^2 = .06$ ). Para a Comunicação Aberta, o modelo também foi significativo,  $F_{(3, 181)} = 10.60, p < .001$ , obteve-se um  $R^2 = .14$  o que significa que 14% da variabilidade é explicada pelo modelo que tem como variáveis predictoras os traços da *dark triad*. No que diz respeito à Aprendizagem e Desenvolvimento verifica-se que se obteve um  $R^2 = .13$  o que significa que 13% da variabilidade total da variável dependente é explicada pelo modelo estatisticamente significativo  $F_{(3, 181)} = 9.34, p < .001$ . Por fim, na dimensão Progresso e Resultados, o modelo foi significativo,  $F_{(3, 181)} = 4.39, p = .005$ , com 6% da variabilidade explicada ( $R^2 = .06$ ) (Tabela 8).

**Comentado [UC20]:** tem de colocar os resultados dos testes, tem de relembrar o leitor das categorias de resposta dos níveis em análise e deve concluir dizendo que, nos 3 traços, os resultados não revelaram dif estatisticamente significativas entre níveis hierarquicos

**Comentado [JA21R20]:** correto?

**Comentado [UC22]:** percebida

**Comentado [UC23]:** use a expressão critério e não dependente, fica mais correto, alguns arguentes são chatos com isso

**Tabela 8***Regressões Lineares Múltiplas*

Preditores	Aliança de trabalho			
	$\beta$	$p$	$F$	$R^2$
Maquiavelismo	-.09	.27		
Psicopatia	-.22	.003	4.53	.06
Narcisismo	.03	.37		
	Comunicação Aberta			
Maquiavelismo	-.04	.57		
Psicopatia	-.33	<.001	10.6	.14
Narcisismo	-.08	.30		
	Aprendizagem e Desenvolvimento			
Maquiavelismo	-.06	.45		
Psicopatia	-.35	<.001	9.34	.13
Narcisismo	.05	.52		
	Progresso e Resultados			
Maquiavelismo	-.004	.96		
Psicopatia	-.25	<.001	4.39	.06
Narcisismo	.13	.11		

**Resposta à questão de investigação 4**

Foi feita uma análise de moderação, com o objetivo de responder à questão de investigação 4 (“Será que o locus de controlo modera a relação entre cada traço *dark* dos líderes e cada dimensão da Liderança Coach”).

De acordo com os resultados apresentados na tabela 9, percebemos que, o locus de controlo externo moderou a relação entre o Narcisismo e três dimensões da liderança Coach.

Em primeiro lugar, as relações entre Narcisismo e Comunicação Aberta (Anexo C) e Narcisismo e Aprendizagem e Desenvolvimento (Anexo D), sugerem que entre líderes narcisistas um LC Externo alto atenua o efeito negativo sobre estas práticas de Liderança Coach (Tabela 9). Por outro lado, a relação entre Narcisismo e Progresso e Resultados (Anexo E), demonstram que líderes com níveis elevados de LC Externo tendem a exibir comportamentos característicos desta dimensão (Tabela 9). O LC Externo não moderou a relação entre Narcisismo e Aliança de Trabalho, do mesmo modo, o LC Interno não moderou a relação entre Narcisismo e todas as dimensões da Liderança Coach (Tabela 10).

Em relação aos líderes maquiavélicos, o LC Externo apenas moderou a relação Maquiavelismo e Aprendizagem e Desenvolvimento (Anexo F), sugerindo, mais uma vez, que a orientação externa destes líderes, atenua o efeito previamente negativo entre as variáveis (Tabela 9). O LC Interno, mais uma vez não moderou a relação entre Maquiavelismo e todas as dimensões da Liderança Coach. Finalmente, de acordo com os resultados, o Locus de Controlo (interno e externo) não moderou a relação entre Psicopatia e todas as dimensões da Liderança Coach (Tabela 9 e 10).

**Tabela 9**

*Papel moderador do Locus de Controlo Externo na relação entre os traços da Dark Triad e Liderança Coach.*

Interação	Variável Critério	B	SE	z	p
Maquiavelismo X LC_Externo	AT	-.03	.04	-.67	.49
Maquiavelismo X LC_Externo	CA	.02	.05	.41	.67
Maquiavelismo X LC_Externo	AD	.10	.04	2.18	.02
Maquiavelismo X LC_Externo	PR	.07	.05	1.34	.17
Narcisismo X LC_Externo	AT	.06	.04	1.54	.12
Narcisismo X LC_Externo	CA	.09	.04	2.28	.02
Narcisismo X LC_Externo	AD	.11	.04	2.67	.008
Narcisismo X LC_Externo	PR	.10	.04	2.17	.02
Psicopatia X LC_Externo	AT	.04	.05	.83	.40

**Comentado [UC24]:** depois da tabela das moderações tem de apresentar os gráficos de interação das moderações significativas

**Comentado [JA25R24]:** Os graficos meto aqui não em anexo ?

**Comentado [UC26]:** nesta tabela n consigo ver qual a dimensao da lid coach

**Comentado [JA27R26]:** posso fazer assim ?

Psicopatia X LC_Externo	CA	-.002	.05	.03	.97
Psicopatia X LC_Externo	AD	.008	.05	.15	.87
Psicopatia X LC_Externo	PR	-.03	.06	-.54	.58

**Tabela 10**

*Papel moderador do Locus de Controlo Interno na relação entre os traços da Dark Triad e Liderança Coach.*

Interação	Variável Critério	B	SE	z	p
Maquiavelismo X LC_Interno	AT	.02	.07	.37	.71
Maquiavelismo X LC_Interno	CA	.09	.07	1.22	.22
Maquiavelismo X LC_Interno	AD	.006	.07	-.09	.92
Maquiavelismo X LC_Interno	PR	-.004	.08	-.05	.95
Narcisismo X LC_Interno	AT	-.05	.06	-.84	.39
Narcisismo X LC_Interno	CA	.03	.06	.47	.63
Narcisismo X LC_Interno	AD	.001	.06	.01	.98
Narcisismo X LC_Interno	PR	-.03	.07	-.43	.66
Psicopatia X LC_Interno	AT	.06	.08	.76	.44
Psicopatia X LC_Interno	CA	.03	.08	.35	.72
Psicopatia X LC_Interno	AD	.001	.08	.02	.98
Psicopatia X LC_Interno	PR	-.09	.10	-.96	.33

## Análise de Clusters

### *Extração e caracterização de perfis*

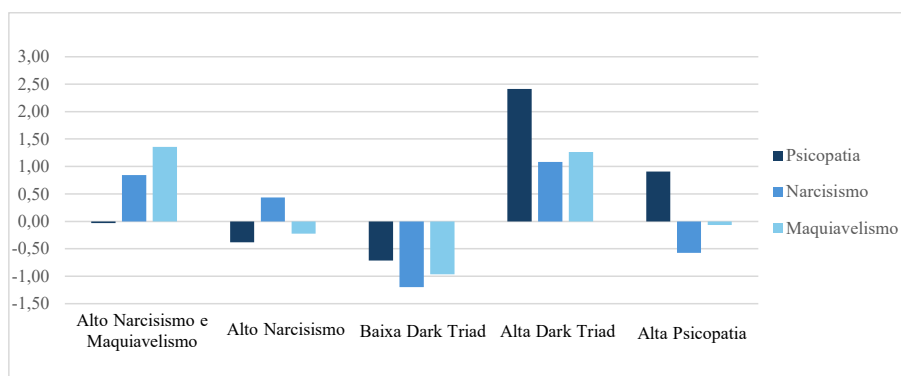
De forma a responder à questão de investigação 5 (“Que Perfis de *dark triad* emergem e qual a relação de cada um deles com o locus de controlo e com a liderança coach?”), realizou-se uma análise de clusters que visa extrair perfis da *dark triad*, proceder à sua caracterização sociodemográfica e perceber a interação dos mesmos com o Locus de Controlo e com as

dimensões da Liderança Coach. Na figura 1 estão representados os 5 clusters que explicam 61% da variância total que foram nomeadas antes da sua caracterização (Anexo G e H).

**Comentado [UC28]:** falta aqui um paragrafo que diz a % de variancia explicada pelos perfis e que os nomeia antes de caracterizar perfil a perfil e a seguir a este paragrafo tem de colocar a imagem dos 5 perfis

**Figura 1**

*Extração de perfis*



### Perfil 1- Alto Narcisismo e Maquiavelismo

Este perfil é caracterizado por 17.3%, da amostra do presente estudo, neste é possível identificar a presença de altos níveis dos traços de narcisismo e maquiavelismo, enquanto o traço de psicopatia se encontra no nível médio.

Ao analisar as variáveis sociodemográficas, verificamos que neste perfil os 59.4% são do género masculino e 40.6% do género feminino. Relativamente à idade, 50% dos indivíduos deste perfil têm entre os 36 e os 49 anos e a restante metade têm mais 50 anos. Quanto às habilitações literárias 9.4% têm apenas o ensino secundário, 37.5% são licenciados e 53.1% ensino pós-graduado. Adicionalmente, verificou-se que 81.3% dos indivíduos têm mais de 6 anos de experiência de liderança, estando 18.8% em cargos de liderança de nível intermédio, 31.3% em nível sénior e 50% em gestão executiva.

### Perfil 2- Alto Narcisismo

A análise deste perfil permitiu caracterizar 36.2% dos participantes em estudo. Destaca-se, nos sujeitos, um traço de narcisismo elevado, contrariamente aos índices de psicopatia e maquiavelismo que se situam abaixo da média.

Neste grupo destacam-se indivíduos do género masculino em 65.2% e apenas 34.8% do género feminino. Quanto à distribuição etária, 9.1 % têm até 35 anos, 31.8 % situam-se na faixa dos 36 aos 49 anos e 59.1% ultrapassam os 50 anos de idade. Relativamente ao nível de escolaridade, 65.2 % possuem formação pós-graduada, 25.8 % são detentores de licenciatura e 9.1 % concluíram apenas o ensino secundário.

Em termos de posição ocupacional, 44.8 % exercem cargos de gestão executiva, 34.3 % desempenham funções de liderança de nível sénior e 18.8 % de nível intermédio. Por fim, 79.1 % dos participantes acumulam mais de seis anos de experiência em funções de liderança, enquanto os restantes 20.9 % dispõem de até cinco anos de experiência nestas funções.

### **Perfil 3- Baixa Dark Triad**

Este grupo conta com 23.2% de participantes que se diferenciam de toda a mostra por terem níveis de DT abaixo da média, sendo o narcisismo o traço que mais se distancia desse limiar.

No que concerne ao género, 58.1% dos indivíduos são do sexo masculino e 41.9% do sexo feminino. No que respeita ao nível de escolaridade, 18.6% possuem apenas o ensino secundário, 23.3% detêm licenciatura e 58.1% apresentam formação pós-graduada.

Relativamente à experiência em funções de liderança, 10.9% dos participantes acumulam até cinco anos de prática nesta área e 79.1% contabilizam mais de seis anos de experiência. No que diz respeito ao nível ocupacional dentro da hierarquia de liderança, 25.6% exercem funções intermédias, 44.2% desempenham cargos sénior e 30.2% integram a gestão executiva.

### **Perfil 4- Alta Dark Triad**

Observa-se neste perfil 6.4% da amostra com pontuações de *dark triad* superiores à média, sendo o traço de psicopatia o que mais se destaca com um score bastante acima dos restantes traços e o narcisismo, apresenta-se ligeiramente abaixo do maquiavelismo.

As variáveis sociodemográficas indicam-nos que 100% dos participantes são do género masculino. A maioria, 45.5% são licenciados, 36.4 % têm o ensino secundário, e os restantes 18.2% possuem formação pós-graduada.

No que diz respeito à sua experiência enquanto líderes, a maioria dos participantes, 72.7% exerce cargos de liderança há mais de seis anos, enquanto os restantes 27.3% ocupam essas funções há cinco anos ou menos. Relativamente ao nível hierárquico, 27.3% dos participantes encontram-se em posições de liderança intermédia, 63.6% exercem funções de liderança sénior e 9.1% ocupam cargos de gestão executiva.

### **Perfil 5- Alta Psicopatia**

Foi identificado um grupo composto por 16.7% da amostra total, que se distingue pela prevalência do traço de psicopatia, apresentando valores superiores à média da amostra. Em contrapartida, os traços de maquiavelismo e narcisismo neste grupo encontram-se abaixo da média, evidenciando um perfil específico dentro do conjunto de participantes analisado.

A distribuição por género revela uma predominância masculina expressiva, com 83.3% dos participantes a identificarem-se com o género masculino, e 16.7% com o género feminino. No que respeita à faixa etária, 6.7% dos indivíduos têm até 35 anos, 33.3% situam-se entre os 36 e os 49 anos, e 60% têm mais de 50 anos. Relativamente ao nível de escolaridade, constata-se que 9.7% dos participantes possuem ensino básico, 32.3% completaram o ensino secundário, e 58.1% detêm formação pós-graduada.

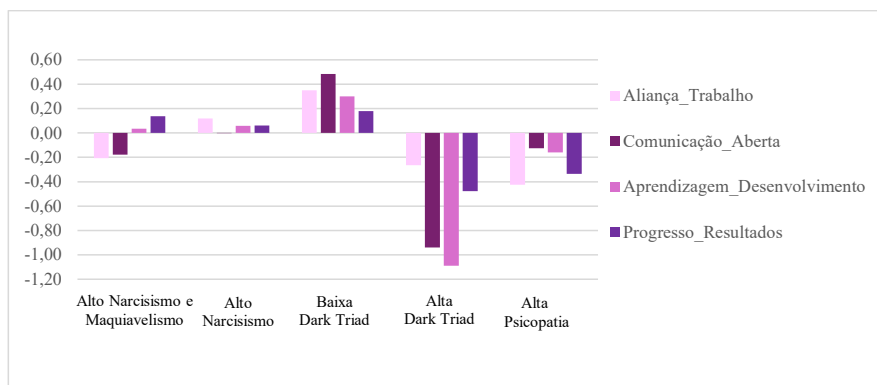
Relativamente à experiência em cargos de liderança, a maioria dos participantes deste grupo 90.3% exerce funções de liderança há mais de seis anos, enquanto os restantes 9.7% assumem tais funções há cinco anos ou menos. No que se refere ao nível hierárquico, 9.7% ocupam posições de liderança intermédia, 38.7% desempenham funções de liderança sénior e 51.6% exercem cargos de gestão executiva.

### **Caracterização Liderança Coach**

Procedeu-se à caracterização dos perfis relativamente à liderança *coach*, de forma a compreender em que medida cada perfil se associa a este estilo de liderança (Anexo I).

**Figura 2**

*Caracterização dos Clusters através da Liderança Coach*



### **Perfil 1- Alto Narcisismo e Maquiavelismo**

Os indivíduos deste grupo com alto narcisismo e maquiavelismo, demonstram uma certa capacidade de ter comportamentos característicos da liderança coach, estando com pontuações acima da média nas dimensões Aprendizagem e Desenvolvimento e Progresso e Resultados. Por outro lado, a Aliança de Trabalho e a Aprendizagem e Desenvolvimento encontram-se abaixo da média, o que reflete a incapacidade dos indivíduos com este traço de ter os comportamentos característicos a estas dimensões.

### **Perfil 2- Alto Narcisismo**

Neste perfil, a dimensão Comunicação Aberta encontra-se no ponto médio, enquanto as restantes se situam acima. O que sugere que indivíduos com alto narcisismo demonstram uma predisposição para adotar comportamentos característicos da liderança coach.

### **Perfil 3- Baixa Dark Triad**

Para os indivíduos que exibem baixos níveis em todos os traços da *Dark Triad*, tem pontuações acima da média para todas as dimensões da Liderança Coach. A dimensão que mais se destaca é a Comunicação Aberta e com nível mais baixo é a dimensão Progresso e Resultados. Este grupo demonstra identificar-se com o estilo da liderança coach na sua totalidade.

#### **Perfil 4- Alta Dark Triad**

Neste grupo estamos perante indivíduos com scores acentuadamente abaixo da média para todas as dimensões da liderança coach. As dimensões com pontuações mais negativas são a Comunicação Aberta e Aprendizagem e Desenvolvimento o que nos indica que este grupo não consegue de todo adotar estes comportamentos.

#### **Perfil 5- Alta Psicopatia**

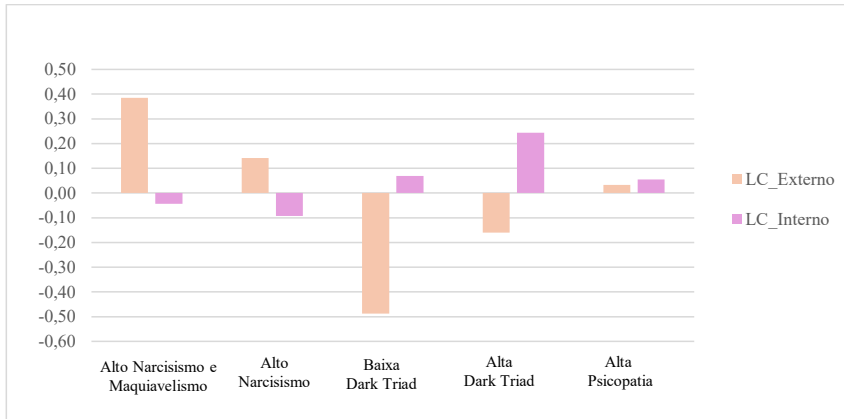
A alta psicopatia demonstra-nos também uma incapacidade de adotar comportamentos típicos do estilo em estudo. As dimensões com scores mais baixos são a Aliança de trabalho e o Progresso e Resultados, enquanto as restantes estão ligeiramente abaixo do ponto médio.

#### ***Caracterização Locus de Controlo***

Posteriormente, procedeu-se à caracterização dos perfis em relação ao locus de controlo, com o intuito de analisar as diferenças existentes entre eles nesta variável (Anexo J).

#### **Figura 3**

*Caracterização dos Clusters através do Locus de Controlo*



### Perfil 1- Alto Narcisismo e Maquiavelismo

Os indivíduos com alto narcisismo e maquiavelismo, demonstram um LC Externo acentuadamente acima da média e um LC Interno ligeiramente abaixo. Estes scores indicam que os indivíduos deste grupo tendem a acreditar que os seus resultados são maioritariamente influenciados por fatores externos (sorte, destino ou outros), demonstrando uma menor perceção de controlo pessoal sobre os acontecimentos.

### Perfil 2- Alto Narcisismo

Para o grupo com alto narcisismo o LC Externo exibe um valor acima da média e um LC Interno ligeiramente abaixo. O que sugere que indivíduos com alto narcisismo tendem a atribuir causas externas aos seus acontecimentos.

### Perfil 3- Baixa Dark Triad

Neste perfil, com baixos níveis *dark triad*, o LC Externo revela-se acentuadamente abaixo da média, enquanto o LC Interno tem um valor acima do ponto médio. Estes indivíduos caracterizam-se, desta forma, por acreditam deter controlo sobre os resultados das suas ações.

### Perfil 4- Alta Dark Triad

O grupo com alta *dark triad* sugere que indivíduos caracterizados por este perfil tem uma forte crença no controlo pessoal sobre os acontecimentos e resultados, visto demonstrarem

ter níveis de LC Interno acima do ponto médio. Os scores de LC Externo encontram-se abaixo da média.

### **Perfil 5- Alta Psicopatia**

A alta psicopatia indica valores acima da média para ambas as dimensões do Locus de Controlo destacando-se o LC Interno. O perfil sugere uma percepção dual da origem dos acontecimentos, por um lado, acreditam ter influência direta sobre os resultados das suas ações, mas simultaneamente atribuem também relevância a fatores externos e incontroláveis.

### **Discussão**

Numa realidade organizacional marcada por rápidas transformações e crescente complexidade, compreender o papel da personalidade dos líderes assume particular relevância. Entre vários, têm se dado destaque aos traços socialmente aversivos uma vez que estes influenciam fortemente os estilos de liderança adotados e os resultados organizacionais (Judge et al., 2009; Palmer et al., 2020; Stelmokienė & Vadvilavičius, 2022). O presente estudo, de carácter exploratório, procurou investigar a influência dos traços da *dark triad* no exercício da liderança levantando questões para perceber a relação entre variáveis que estão pouco estudadas na literatura. Em primeiro lugar, tentou-se compreender se haveria relação entre os traços da DT com a velocidade de progressão na carreira e o nível hierárquico ocupado pelos líderes. Adicionalmente, introduziu-se na investigação a liderança *coach*, um estilo contemporâneo centrado no desenvolvimento de competências, e acompanhamento próximo dos subordinados (Hwang et al., 2023), que contrasta, à primeira vista, com os traços aversivos associados à *dark triad*. Explorar esta relação visou precisamente perceber se, e em que medida, tais dimensões poderiam coexistir no mesmo perfil. Acrescentou-se o locus de controlo como variável moderadora, perspetivando-se que esta pudesse influenciar a relação entre as variáveis, dado o seu papel reconhecido na percepção de controlo individual e no impacto sobre os comportamentos de liderança (Ng et al., 2006; Spector 1982). Por fim, recorreu-se à análise de clusters para identificar perfis da *dark triad* e caracterizá-los em relação às variáveis em estudo de modo a compreender melhor as dinâmicas e interações subjacentes.

Relativamente às duas primeiras questões de investigação, foram avaliadas através do teste estatístico ANOVA e os resultados não evidenciaram diferenças estatisticamente

significativas entre os grupos analisados. Estas descobertas contrastam com o que a literatura tem mostrado, ao apontar que os traços da *dark triad* tendem a estar sobre-representados nos níveis de liderança mais elevados (Diller et al., 2021). Os traços psicopáticos surgem com maior frequência em posições de gestão executiva (Babiak & Hare, 2006; Gudmundsson & Southey, 2011, cit. por Cesinger et al., 2022) e o narcisismo ~~observa-se~~ observa-se recorrentemente em CEOs (Chatterjee & Hambrick, 2007; O'Reilly et al., 2014, cit. por Cesinger et al., 2022). Por outro lado, mostra-nos que líderes com traços da DT recorrem a estratégias de autopromoção e manipulação para acelerar a progressão na carreira (Jonason et al., 2015; Paulhus et al., 2013, cit. por Diller et al., 2021). Algumas características típicas dos traços como a confiança dos maquiavélicos e a grandiosidade dos narcisistas favorecem a conquista de oportunidades de liderança (Cragun et al., 2019).

Posto isto, importa refletir sobre possíveis explicações para a ausência de significância estatística. Uma possível explicação poderá residir na ausência de resposta de 80 participantes à questão de investigação 1 o que poderá ter comprometido o poder estatístico da análise e limitado a deteção de diferenças entre grupos. Para além disso, é possível que fatores culturais e organizacionais do contexto português tenham influenciado os resultados. Critérios como a senioridade, a estabilidade ou as redes de contacto podem ter maior peso no acesso a cargos de liderança em Portugal, reduzindo o impacto direto dos traços de personalidade. Acresce ainda que o tipo e o setor da organização em que os líderes exercem funções poderá ter desempenhado um papel relevante. Relativamente à questão de investigação 2, em posições de topo, a visibilidade, o poder e o sentido de responsabilidade, pode levar líderes com traços mais aversivos a moderarem a sua expressão comportamental, reduzindo a sua detetabilidade em medidas de autorrelato. Que características estarão, afinal, a ser valorizadas nos líderes portugueses e nas organizações nacionais? Será que prevalecem atributos como a confiança, a estabilidade e a capacidade de criar relações de proximidade, em detrimento de estratégias mais agressivas de autopromoção?

No que concerne à questão de investigação 3, a ausência de sustentação teórica levou-nos a abordá-la de forma exploratória, procurando compreender se poderia existir uma relação entre os traços da *dark triad* e as dimensões da liderança *coach* percecionada pelos próprios líderes. Os resultados das regressões lineares múltiplas mostraram que a psicopatia foi o único traço a predizer de forma significativa todas as dimensões analisadas, apresentando sempre efeitos negativos. Este padrão sugere que características associadas a este traço, como a impulsividade, a frieza emocional e ausência de empatia (Lilienfeld & Andrews, 1996; Paulhus

& Williams, 2002) poderão comprometer a capacidade de estabelecer relações de confiança e proximidade, com os subordinados, menor disponibilidade para a investir no desenvolvimento dos mesmos e menor abertura para comunicar, elementos centrais da liderança *coach* (Peláez Zuberbühler et al., 2021). Esta evidência levanta uma reflexão relevante sobre os potenciais custos da presença de psicopatia em líderes e a forma como este traço pode impactar negativamente a qualidade das interações dentro das equipas. A falta de relações significativas também levanta a questão, será que os traços *dark* é que fazem com que os líderes se vejam como diferentes daquilo que realmente são?

Após estas análises, adicionou-se o locus de controlo como moderador da relação entre os traços da *dark triad* e as dimensões da liderança *coach*. Apesar da falta de literatura que sustente as relações entre estas variáveis, o que os estudos nos dizem, é que tendencialmente é o locus de controlo interno que tem um papel mais positivo no que toca à liderança. Líderes internos adotam estilos mais participativos (Spector, 1982) e tendem a adotar comportamentos típicos de liderança transformacional (Bass 1985; Howell & Avolio, 1993). São mais centrados para as tarefas, mais pragmáticos e orientados para objetivos (Dumitriu et al., 2014). Estudos feitos com o LC como moderador demonstraram que o LC Interno atenua ou diminui algumas relações negativas (e.g., Sprung & Jex, 2012; Paulienè et al., 2025; Johnson et al., 1984), mas no que toca a traços da *dark triad* os mesmo não se verifica. Os resultados obtidos revelaram o LC Externo como significativo, atenuando os efeitos negativos do narcisismo e do maquiavelismo sobre as dimensões da liderança *coach* e, no caso da relação entre narcisismo e progresso e resultados, reforçou a associação positiva já existente. Estes resultados podem ser interpretados à luz das próprias características dos líderes *dark*. Estes indivíduos tendem a apresentar forte necessidade de controlo, poder e manipulação (Paulhus & Williams, 2002; Jones & Paulhus, 2009) em contraste com os comportamentos característicos da liderança *coach*. Neste sentido, é possível que, quando o locus de controlo é mais externo, estes líderes, ao sentirem menos necessidade de dominar o ambiente ou de se responsabilizarem totalmente pelos resultados, se tornem paradoxalmente mais “descontraídos” na gestão e mais permissivos face à autonomia dos subordinados. Esta diminuição da necessidade de controlo direto poderá, assim, abrir espaço para práticas que se aproximam da liderança *coach*.

Os resultados obtidos através da análise de clusters, levaram a descobertas interessantes. Em primeiro lugar, os perfis que emergiram mostram-nos que numa amostra só de líderes, apenas 23.2% não tem nenhum traço da *dark triad* evidenciado, o que significa que mais de 70% revelam pelo menos um destes traços. No caso da psicopatia isoladamente,

destaca-se que cerca de 16% da amostra tem este traço evidenciado. Como é que um traço considerado acentuadamente aversivo surge de forma tão marcada numa amostra de líderes? Esta análise é particularmente interessante para a literatura, pois sugere que os traços *dark* podem ser relativamente comuns entre líderes, levantando a questão sobre até que ponto certas características aversivas podem ser incentivadas no exercício da liderança.

Outro resultado interessante foi verificar que apenas o perfil com alto narcisismo apresentou pontuações positivas em todas as dimensões da liderança *coach*, e o perfil com alto narcisismo e maquiavelismo em duas dessas dimensões. Importa sublinhar que é precisamente nestes dois perfis que se observa um locus de controlo externo muito elevado, o que se encontra em linha com os efeitos identificados nas moderações. Será que líderes narcisistas, conseguem, de facto, adotar comportamentos associados à liderança *coach*? É por serem orientados por um locus de controlo externo tendencialmente? Uma possibilidade é que estes líderes reconheçam que investir no desenvolvimento e na capacitação dos subordinados pode reforçar a sua própria imagem e reputação. Desta forma, ainda que a motivação subjacente possa ser autocentrada, em certos contextos, traços tipicamente aversivos podem coexistir com comportamentos positivos no exercício da liderança.

Esta análise permitiu-nos olhar para a questão de investigação 2, como mais aproximada ao que nos diz a literatura. No perfil de alta psicopatia, 51% dos indivíduos exercem cargos de gestão executiva, o mesmo se observa no perfil de alto narcisismo e maquiavelismo. Assim, ainda que não tenha surgido significância estatística nas análises feitas, os perfis revelam uma inclinação clara para a presença de líderes com traços *dark* em posições hierárquicas mais elevadas.

### **Implicações Teóricas e Práticas**

Este estudo apresenta implicações teóricas relevantes, uma vez que, até ao momento, não se identificam trabalhos que relacionem de forma integrada os traços da *dark triad*, a liderança *coach* e o locus de controlo enquanto variável moderadora. Embora a personalidade *dark* e a liderança já tenham sido amplamente estudadas, incluindo em associação com alguns estilos de liderança, a escolha de um estilo relativamente recente e ainda pouco explorado como a liderança *coach* confere a este estudo um carácter inovador e diferenciador. Para além disso, os resultados oferecem contributos ao evidenciar a coexistência entre variáveis que, à partida, poderiam ser entendidas como opostas, ampliando os horizontes

de investigação. Acresce ainda que existe uma lacuna significativa na literatura quanto ao estudo da personalidade *dark* em interação com o locus de controlo, lacuna essa que este estudo começa a colmatar ao demonstrar como esta variável pode alterar a relação entre traços aversivos e práticas de liderança.

Para a prática organizacional, também o facto de mais de 70% dos líderes deste estudo apresentarem pelo menos um traço da *dark triad* evidenciado, sugere que estas características devem ser reconhecidas e geridas pelas empresas. Esta presença significativa de líderes com características *dark* sugere a necessidade de investir em programas de formação de desenvolvimento de liderança orientados para competências que se alinhem com estilos de liderança positivos de modo a mitigar potenciais choques entre disposições de personalidade aversivas e as exigências da liderança eficaz. Do ponto de vista da gestão de talento, integrar avaliações da personalidade *dark* em processos de recrutamento e de promoção, parece importante, não só para identificar riscos, mas também para compreender como os perfis podem responder em diferentes contextos.

### Limitações e Estudos Futuros

Apesar dos contributos alcançados, importa reconhecer as limitações do estudo para compreender a extensão dos resultados apresentados. A primeira limitação prende-se pela escassez de literatura que relacione diretamente as variáveis em estudo, que dificultou a formulação de hipóteses sustentadas, obrigando a um posicionamento mais exploratório. Por outro lado, a especificidade da amostra trouxe limitações no acesso a líderes, resultando numa dimensão amostral suficiente, mas limitada, o que restringiu a representatividade da população em estudo.

Outro aspeto a considerar, foi a o recurso a medidas de autorrelato, que, evidentemente, ao ser respondida pelos próprios líderes, podem ter sido influenciadas pela desejabilidade social. Este viés poderá ter atenuado a expressão real dos traços da DT, como também a uma sobrevalorização dos comportamentos de LidC, uma vez que são percecionados como mais positivos e adequados ao papel de líder. Acresce ainda que o estilo de liderança escolhido, a liderança coach, embora constitua uma mais-valia por ser um conceito emergente e atual, ainda dispõe de pouca sustentação teórica e instrumentos validados.

Importa referir que a escala utilizada para avaliar a DT, a *dirty dozen*, apesar de ser amplamente utilizada em contexto organizacional, não se encontra especificamente adaptada à

população em estudo, o que se pode considerar como possível limitação. Adicionalmente, o facto de ser uma medida breve, embora seja útil para evitar sobrecarga aos participantes, pode limitar a profundidade dos traços e condicionar a robustez dos resultados obtidos.

Uma das questões que emergem a partir deste estudo é até que ponto os traços da DT influenciam a forma como os líderes se percebem a si próprios, podendo levar a uma discrepância entre a sua autoimagem e a forma como realmente são vistos pelas equipas. Para explorar essa hipótese, seria interessante replicar parte deste estudo recorrendo à percepção dos liderados, de modo a cruzar os dados e comparar a visão dos líderes e a avaliação que é feita dos mesmos.

Por fim, a percentagem de líderes com níveis de psicopatia observada neste estudo levanta uma interessante linha de investigação futura. Este traço poderia ser analisado de forma mais aprofundada e diferenciada em estudos de liderança, em vez de em conjunto com os restantes traços. Desta forma, seria pertinente compreender até que ponto a psicopatia aparece consistentemente em líderes e perceber se representa algum risco para as equipas e resultados organizacionais.

### Referências

- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1 – 26
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Brunell, A. B., Gentry, W. A., Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Kuhnert, K. W., & DeMarree, K. G. (2008). Leader Emergence: The Case of the Narcissistic Leader. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(12), 1663-1676. <https://doi.org/10.1177/0146167208324101>
- Cancelino, A. F., Moreira, A., Marques-Quinteiro, P., & Almeida, P. (2020). O papel do locus de controlo na relação entre a liderança situacional e a satisfação. *Psicologia*, 34(1), 162 - 173. <https://doi.org/10.17575/psicologia.v34i1.1445>
- Cesinger, B., Gundolf, K., Hughes, M., Khedhaouria, A., & Montani, F. (2022). The bright and dark sides of the Dark Triad traits among senior managers: Effects on organizational commitment. *Review of Managerial Science*, 17, 1731–1763. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00571-3>

- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1988). Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 853–863.
- Cragun, O. R., Olsen, K. J., & Wright, P. M. (2019). Making CEO narcissism research great: A review and meta-analysis of CEO narcissism. *Journal of Management*.  
<https://doi.org/10.1177/0149206319892678>
- Diller, S. J., Czibor, A., Szabó, Z. P., Restás, P., Jonas, E., & Frey, D. (2021). The positive connection between dark triad traits and leadership levels in self- and other-ratings. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 3(1), 117–131.
- Dumitriu, C., Timofti, I. C., Nechita, E., & Dumitriu, G. (2014). The influence of the locus of control and decision-making capacity upon the leadership style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 141, 494–499. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.086>
- Ejike, E. E. (2022). Relationship between leadership styles and organizational effectiveness: A study of Zenith Bank PLC. *Journal of Psychology and Behavioural Disciplines (COOU)*, 2(3), 100–110.
- Eysenck, H. J. (1991). Dimensions of personality: The biosocial approach to personality. In J. Strelau & A. Angleitner (Eds.), *Explorations in temperament: International perspectives on theory and measurement* (pp. 87–103). Plenum Press.  
[https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0643-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0643-4_7)
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed., pp. 169–201). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). *Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE*. In Mobley et al. (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol. 1, pp. 171-233). Stamford, CT: JAI Press.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>
- Huang, S. S. (2019). The impact of coaching leadership on in-role performance of employees: Based on the perspective of social information processing theory. *Open Journal of Social Sciences*, 7(12), 223–237. <https://doi.org/10.4236/jss.2019.712017>
- Hwang, C. Y., Kang, S.-W., & Choi, S. B. (2023). Coaching leadership and creative performance: A serial mediation model of psychological empowerment and constructive voice behavior. *Frontiers in Psychology*, 14
- Ishikawa, S. S., Raine, A., Lencz, T., Bihrl, S., & Lacasse, L. (2001). Autonomic stress reactivity and executive functions in successful and unsuccessful criminal psychopaths from the community. *Journal of Abnormal Psychology*, 110(3), 423–432. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.110.3.423>
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, 22(2), 420–432. <https://doi.org/10.1037/a0019265>
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. In M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 93–108). The Guilford Press.
- Johnson, A. L., Luthans, F., & Hennessey, H. W. (1984). The Role of Locus of Control in Leader Influence Behavior. *Personnel Psychology*, 37(1), 61–75. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1984.tb02247.x>
- 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(6), 855–875. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004>
- Karácsony, P., & Czibula, A. (2020). Relationships between leadership style and organizational performance in the case of Hungarian small and medium-sized enterprises. *Polish Journal of Management Studies*, 22(2), 201-214.
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York, NY: Free Press
- Krasniqi, T., Iliev, A. J., & Drakulevski, L. (2024). Discovering the Relationship between Leadership Styles and Organizational Commitment: The Case of the Private Sector of a Developing Country. *Economic Studies*, 33(6), 71–87.
- Lefcourt, H. M. (1991). Locus of control. In J. P. Robinson, P. R. Shaver, & L. S. Wrightsman (Eds.), *Measures of personality and social psychological attitudes* (pp. 413–499). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-590241-0.50013-7>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Lilienfeld, S. O., Watts, A. L., & Smith, S. F. (2015). Successful psychopathy: A scientific status report. *Current Directions in Psychological Science*, 24(4), 298–303. <https://doi.org/10.1177/0963721415580297>
- Macedo, A., Araújo, A. I., Cabaços, C., Brito, M. J., Mendonça, L., & Pereira, A. T. (2017). Personality dark triad: Portuguese validation of the Dirty Dozen. *European Psychiatry*, 41(Suppl), S711. <https://doi.org/10.1016/j.eurpsy.2017.01.1268>
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com SPSS Statistics* (7ª ed.). Pêro Pinheiro: Report Number

- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1987). *Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81–90.
- Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological Inquiry*, 12(4), 177–196.
- Mullins-Sweatt, S. N., Glover, N. G., Derefinko, K. J., Miller, J. D., & Widiger, T. A. (2010). The search for the successful psychopath. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 554–558. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2010.05.010>
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., & Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1057–1087. <https://doi.org/10.1002/job.416>
- Palenzuela, D. (1988). *Control personal: Un enfoque integrativo-multidimensional*.
- Palmer, J. C., Holmes, R. M., Jr., & Perrewé, P. L. (2020). The cascading effects of CEO dark triad personality on subordinate behavior and firm performance: A multilevel theoretical model. *Group & Organization Management*, 45(2), 143–180. <https://doi.org/10.1177/1059601120905728>
- Paulienė, R., Tamaševičius, V., Diskienė, D., Lazauskaitė, M., & Thrassou, A. (2025). Locus of control as critical moderator of the relationship between role stressors and intention to quit. *Journal of Business Economics and Management*, 26, 297–315. <https://doi.org/10.3846/jbem.2025.23595>
- Peláez Zuberbühler, M. J., Dutschke, G., Martínez, M., & Salanova, M. (2021). Development and validation of the Coaching-Based Leadership Scale (CBLS). *Current Psychology*, 42, 15294–15307.
- Raskin, R., & Hall, C. S. (1979). A narcissistic personality inventory. *Psychological*

*Reports*, 45(2), 590.

Raskin, R., & Hall, C. S. (1981). The Narcissistic Personality Inventory: Alternate form reliability and further evidence of construct validity. *Journal of Personality Assessment*, 45(2), 159–162.

Ribeiro, N., & Menezes, R. (2019). The impact of coaching leadership on employees' positive outcomes. In J. Sutha (Ed.), *Workforce coaching, mentoring, and counseling: Emerging research and opportunities* (pp. 18–55). Business Science Reference/IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9235-8.ch002>

Rotter, J. B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. Prentice-Hall, Inc.

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1–28. <https://doi.org/10.1037/h0092976>

Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1–5.

Sprung, J. M., & Jex, S. M. (2012). Work locus of control as a moderator of the relationship between work stressors and counterproductive work behavior. *International Journal of Stress Management*, 19(4), 272–291. <https://doi.org/10.1037/a0030320>

Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91(3), 482–497. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.91.3.482>

Stelmokienė, A. & Vadvilavičius, T. (2022). Can Dark Triad Traits in Leaders Be Associated with Positive Outcomes of Transformational Leadership: Cultural Differences. *Psihologijske teme*, 31 (3), 521-543. <https://doi.org/10.31820/pt.31.3.3>

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0053857>

Vergauwe, J., Hofmans, J., Wille, B., Decuyper, M., & De Fruyt, F. (2021). Psychopathy and leadership effectiveness: Conceptualizing and testing three models of successful psychopathy. *The Leadership Quarterly*, 32(6), <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101536>

Volmer, J., Koch, I. K., & Göritz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 101, 413–418. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.046>

## Anexos

### Anexo A- Questionário criado através do *Qualtrics*

#### Instruções Iniciais

Caro Participante,

Venho convidá-lo(a) a participar neste estudo no âmbito da realização da minha Dissertação do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações no ISPA - Instituto Universitário, sob a orientação da Prof. Doutora Ana Sabino. Este estudo tem como propósito investigar a relação entre algumas características pessoais e o estilo de liderança.

**Se ocupa, atualmente, uma posição de liderança**, pedimos que responda com a maior sinceridade e espontaneidade possível, não existem respostas certas nem erradas. A sua participação é completamente anónima, confidencial e voluntária.

Apesar deste questionário não apresentar nenhum risco associado, o(a) participante está livre de abandonar o mesmo a qualquer altura.

O questionário terá a duração de 8 minutos.

Agradecemos desde já a sua colaboração!

Joana Alegria  
28894@alunos.ispa.pt

Li o objetivo deste estudo e aceito participar voluntariamente

Leia com atenção a seguinte definição de líder formal:

**Um líder formalmente nomeado, é alguém que possui uma posição oficial de liderança/chefia numa organização ou departamento, com autoridade e responsabilidades específicas para guiar e influenciar os membros da sua equipa em direção a objetivos comuns.**

Tendo em conta a definição a cima, considera-se um líder formalmente nomeado?

Sim

Não



## Anexo A (continuação)

Apresentamos-lhe um conjunto de itens que podem ou não ser comportamentos nos quais se reveja enquanto líder. Deverá indicar, o quanto discorda ou concorda com cada frase:

Tenho tendência a querer ter prestígio ou estatuto social alto.

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Tenho tendência a ser uma pessoa insensível ou fria.

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Tenho tendência a querer que as outras pessoas me prestem atenção.

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Já enganei ou menti para obter o que eu queria.

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Tenho tendência a não me importar com as regras e normas sociais.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Tenho tendência a querer que as outras pessoas sintam admiração por mim.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Tenho tendência a usar as outras pessoas em meu benefício pessoal.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Já elogiei (engraxei) pessoas para obter o que eu queria.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Tenho tendência a não me preocupar com o que é certo ou errado.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Tenho tendência a esperar que os outros me façam favores especiais.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

## Anexo A (continuação)

Tenho tendência a levar as outras pessoas a fazerem o que eu quero.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Tenho tendência a não sentir remorsos ou arrependimento.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

A seguir encontrará uma série de afirmações relacionadas com o que pensa sobre alguns aspectos da vida no trabalho.

As avaliações dependem da minha capacidade em desempenhar as tarefas.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Ter sorte é muito importante para ter boas avaliações.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Se quero obter bons resultados profissionais, é necessário que tenha sorte.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

As avaliações que eu possa ter dependem muito da sorte.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

As avaliações que recebo no fim do ano estão sempre relacionadas com o meu trabalho durante o ano.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

## Anexo A (continuação)

O ter boas ou más avaliações depende da sorte no trabalho.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Se quero conseguir bons resultados, tenho que ser competente e trabalhar muito.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Conseguir boas ou más avaliações depende das tarefas que tiver que fazer.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Em geral, penso que um funcionário competente e que se aplica, obterá bons resultados.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Tendo em conta o que sente em relação ao seu actual estilo de liderança, indique o grau de concordância e o quanto se revê em cada uma das seguintes afirmações:

Acho fácil identificar os pontos fortes nos meus colaboradores.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Dou constantemente feedback aos meus colaboradores para melhorar o seu desempenho.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

A aprendizagem e o desenvolvimento dos meus colaboradores são uma das minhas principais responsabilidades.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Sou muito bom(a) a ajudar os colaboradores a desenvolver planos de ação claros, simples e alcançáveis.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Proporciono ativamente oportunidades para que os colaboradores assumam mais responsabilidades no seu trabalho.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Sinto um compromisso para com os meus colaboradores.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Faço perguntas que ajudam os colaboradores a compreender melhor as suas situações, a identificar causas e a ver possíveis ações para melhoria.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Os meus colaboradores e eu temos respeito mútuo uns pelos outros.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Os meus colaboradores apreciam as minhas percepções sobre os seus pontos fortes porque os ajudam a fazer melhor o seu trabalho.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Tendo a ouvir pacientemente quando os colaboradores me falam dos seus problemas.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Quando um colaborador está a passar por um momento difícil, tento ser cuidadoso para com essa pessoa.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

## Anexo A (continuação)

Preocupo-me verdadeiramente com os meus colaboradores.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Peço sempre aos meus colaboradores que me informem sobre o progresso dos seus objetivos.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Os objetivos que definimos com cada colaborador são ambiciosos, mas alcançáveis.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Acompanho e avalio adequadamente o progresso dos colaboradores em relação aos seus objetivos.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Presto muita atenção quando os colaboradores falam comigo.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Pedimos-lhe que responda a algumas questões sobre a sua atual posição:

Quantos anos tem de experiência de liderança?

> 1 ano
1-3 anos
4-5 anos
6+ anos

Indique há quantos anos/meses assume a sua atual posição de liderança:

Indique quantos anos/meses demorou a ter o seu primeiro cargo de liderança desde que entrou no mercado de trabalho.

**Anexo A** (continuação)

Indique em que nível de liderança se encontra.

Nível intermédio (algumas responsabilidades de liderança, como liderar projetos ou equipas)

Nível sénior (responsabilidades significativas de liderança, como gerir departamentos ou grandes equipas)

Gestão executiva (responsabilidades de gestão de topo, nível de direção ou conselho de administração)

Pedimos-lhe que responda a algumas questões sobre si:

Indique qual o seu género:

Masculino

Feminino

Outro

Prefiro não dizer

Indique a sua idade, em anos:

Qual o seu nível de escolaridade:

Inferior ao 12º ano

Igual ao 12º ano

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Doutoramento

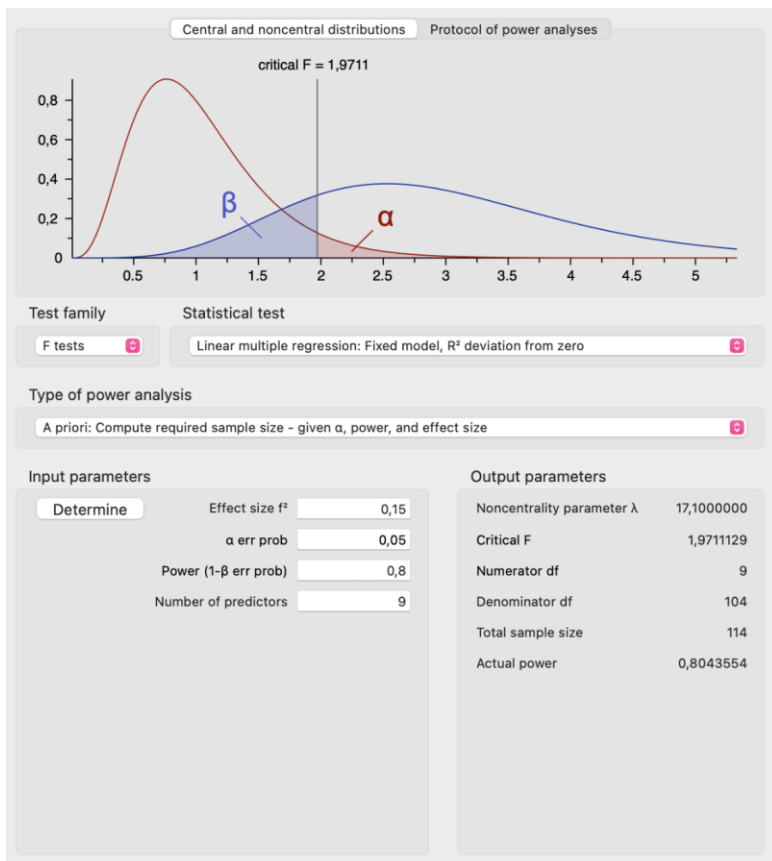
**Muito obrigada pela sua colaboração!**

**Clique na seta para submeter com sucesso as suas respostas.**

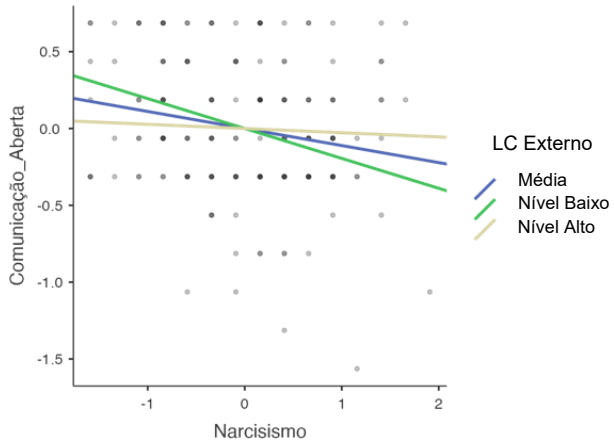
Qualquer dúvida que surja ou qualquer informação adicional que pretenda adquirir relacionadas com este estudo, disponho o meu contacto: 28894@alunos.ispa.pt



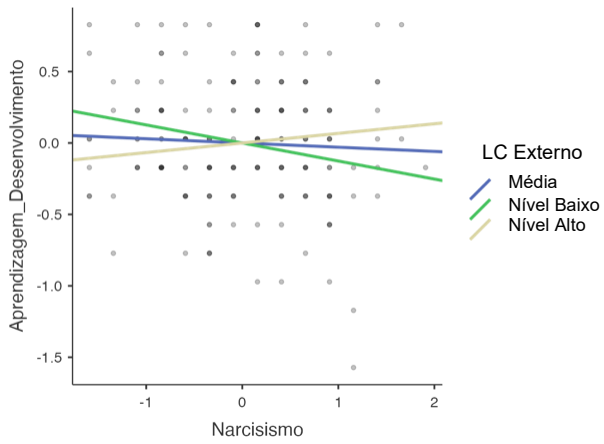
**Anexo B- Output G-Power**



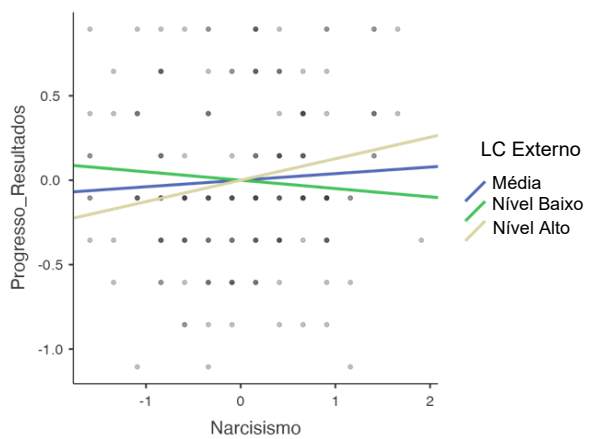
Anexo C- Gráfico de interação Narcisismo x LC Externo x CA



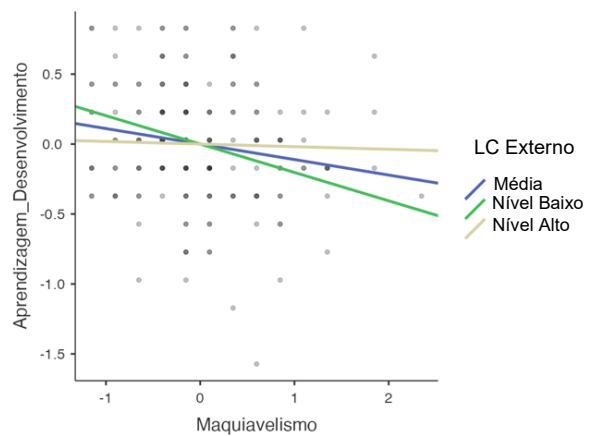
**Anexo D-** Gráfico de interação Narcisismo x LC Externo x AD



**Anexo E-** Gráfico de interação Narcisismo x LC Externo x PR



**Anexo F**- Gráfico de interação Narcisismo x LC Externo x PR



**Anexo G** – Extração de Clusters

	SQC	SQT	R <sup>2</sup>
2	103.56	260	.39
3	128.45	260	.49
4	151.22	260	.57
5	161.30	260	.61
6	173.87	260	.66
7	183.55	260	.70
8	191.11	260	.73
9	195.29	260	.74

#### Anexo G – Extração de Perfis

	Alto Narcisismo e Maquiavelismo	Alto Narcisismo	Baixa Dark Triad	Alta Dark Triad	Alta Psicopatia
Psicopatia	-.03	-.38	-.71	2.42	.91
Narcisismo	.84	.44	-1.20	1.08	-.57
Maquiavelismo	.36	-.23	-.96	1.26	-.07

#### Anexo I – Perfis\* Liderança Coach

	AT	CA	AD	PR
Perfil 1	-.21	-.18	.04	.14
Perfil 2	.12	.00	.06	.06
Perfil 3	.35	.49	.30	.18
Perfil 4	-.26	-.94	-1.09	-.48
Perfil 5	-.42	-.12	-.16	-.34

**Anexo J – Perfis\* Locus de Controlo**

	LC_Externo	LC_Interno
Perfil 1	.39	-.04
Perfil 2	.14	-.09
Perfil 3	-.49	.07
Perfil 4	-.16	.24
Perfil 5	.03	.06