



**LIDERANÇA DE PERFIL: EXPLORANDO AS RELAÇÕES ENTRE A
DARK TRIAD, OS VALORES PESSOAIS E A LIDERANÇA**

MARIANA DIAS DA SILVEIRA SEREJO

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

2024

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

Primeiramente, gostaria de expressar a minha profunda gratidão à minha orientadora de Dissertação, Professora Ana Sabino. A sua disponibilidade, dedicação e humanidade foram fundamentais para a conclusão deste trabalho. Sinto que não poderia ter feito melhor escolha. A sua confiança em mim, mesmo nos momentos em que eu não correspondia às expectativas e achava que não ia conseguir, foi essencial para entregar este trabalho de que tanto me orgulho.

À minha família, deixo o meu sincero agradecimento por me proporcionarem a melhor educação possível, por me estimularem a querer sempre saber mais e por estarem sempre presentes, independentemente do que acontecesse. Em especial, agradeço à minha Avó, ao meu Tio Hugo e à minha Tia São, cujo apoio incondicional foi essencial e inestimável.

Um enorme obrigada à Carolina Santiago e à Carmo Belo, do grupo P.O.C.O. YO! Nestes últimos dois anos, que foram tão difíceis para mim, estiveram sempre presentes, suportando as minhas quedas e vibrando com todas as minhas conquistas. Obrigada por acreditarem sempre em mim e me incentivarem a fazer o mesmo, mesmo nos momentos em que duvidava de mim própria.

Agradeço à Zafira Sidali e à Joana Matias, foi um privilégio ter a vossa companhia durante estes cinco anos. Permitiram que cada momento fosse mais especial e suportável.

À Mariana Aparício e à Inês Bessa Monteiro, que se tornaram tão importantes nestes últimos anos, um obrigada do fundo do coração por toda a paciência, amor, ataques de riso e por acreditarem sempre em mim. A vossa amizade foi um pilar fundamental nos momentos mais desafiantes e foi muitas vezes o colo que precisei.

Agradeço a todos os meus amigos, aqueles já me acompanhavam antes de entrar na faculdade e aos que o ISPA me trouxe. Obrigada por tornarem este caminho mais leve e por me ajudarem a ser melhor.

Um agradecimento especial à minha mãe! Acolhias sempre as minhas preocupações, sorrias com as minhas vitórias e choravas com as minhas conquistas, mesmo as que pareciam mais insignificantes. Sempre acreditaste que eu era capaz de tomar as minhas decisões e suportavas as minhas escolhas como se fossem tuas, mesmo quando eu sabia que eram diferentes do que querias para mim. Infelizmente, a vida não permitiu que me acompanhasses até aqui, mas sei que estarias orgulhosa e por isso dedico-te este trabalho.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho. A vossa ajuda, apoio e compreensão foram essenciais nesta jornada.

Muito obrigada a todos!

Resumo

O presente estudo tem dois objetivos principais: em primeiro lugar, explorar se a *Dark Triad* e os Valores Pessoais influenciam os Estilos de Liderança; em segundo lugar, adotar uma abordagem pioneira, ainda não explorada na literatura existente, sobre as variáveis em estudo, que implica a identificação de perfis da *Dark Triad* e proceder à sua caracterização sociodemográfica e profissional, analisando as suas interações com os valores pessoais e estilos de liderança. A amostra desta investigação é composta por 154 participantes que, no momento de resposta ao questionário, exerciam funções de liderança nas suas organizações. Os resultados obtidos permitiram identificar uma relação preditiva entre os valores de benevolência e conformidade e a liderança transformacional. Na análise de clusters, foram identificados cinco perfis distintos, que demonstram que os indivíduos possuem diferentes magnitudes dos três traços. Verificou-se também que cada perfil evidencia diferentes percepções relativamente aos valores pessoais e estilos de liderança. As evidências deste estudo incentivam a não limitação na exploração de novas abordagens e sublinham a importância de prosseguir a investigação sobre a complexa interação entre personalidade, valores pessoais e liderança.

Palavras-Chave: Dark Triad, Valores Pessoais, Liderança Transformacional, Liderança Transacional

Abstract

The present study has two main objectives: first, to explore whether the Dark Triad and Personal Values influence Leadership Styles; second, to adopt a pioneering approach not yet explored in the existing literature on the studied variables, which involves identifying Dark Triad profiles and proceeding with their sociodemographic and professional characterization, analyzing their interactions with personal values and leadership styles. The sample of this study consists of 154 participants who were in leadership roles within their organizations at the time they responded to the survey. The results obtained identified a predictive relationship between the values of benevolence, conformity and transformational leadership. In the cluster analysis, five distinct profiles were identified, demonstrating that individuals possess different magnitudes of the three traits. It was also found that each profile shows different perceptions regarding personal values and leadership styles. The evidence from this study encourages the exploration of new approaches and underscores the importance of continuing research on the complex interaction between personality, personal values, and leadership.

Keywords: Dark Triad, Personal Values, Leadership, Transformational, Transactional

Índice

Introdução	1
Revisão de Literatura.....	6
<i>Dark Triad</i>	6
Narcisismo	7
Maquiavelismo	9
Psicopatia.....	10
Valores Pessoais	11
Liderança.....	16
Liderança Transformacional.....	17
Liderança Transacional	19
Valores pessoais e Personalidade	20
Valores Pessoais e <i>Dark Triad</i>	21
Valores Pessoais e Liderança	23
<i>Dark triad</i> e Liderança.....	25
Estudos de Perfis na Psicologia Organizacional	26
Modelo de Investigação e Questões de Investigação	28
Método	29
Delineamento	29
Participantes	29
Instrumentos.....	30
Dirty Dozen	30

Questionário Multifatorial de Liderança- MQL	31
Escala de Valores Pessoais	33
Procedimento.....	35
Resultados.....	41
Análise das Propriedades Psicométricas.....	41
Dirty Dozen	41
Questionário Multifatorial de Liderança- MQL	42
Escala de Valores.....	43
Estatísticas Descritivas das Variáveis e Correlações.....	43
Análise de Diferenças entre Grupos	46
Idade e Valores	46
Tempo de Liderança e <i>Dark Triad</i>	47
Género e <i>Dark Triad</i>	47
Regressões Lineares Múltiplas	47
Análise de Clusters	48
Extração e Caracterização dos Perfis	48
Caracterização Valores.....	55
Caracterização Estilo de Liderança.....	57
Discussão e Conclusões	60
Implicações Teóricas e Práticas	65
Limitações e Estudos Futuros	66
Referências	69
Anexos	77

Índice de Tabelas

Tabela 1- Apresentação e Descrição dos Valores Pessoais de Schawrtz.....	14
Tabela 2- Escala Dirty Dozen.....	31
Tabela 3- Questionário Multifatorial de Liderança- Liderança Transformacional	32
Tabela 4- Questionário Multifatorial de Liderança- Liderança Transacional	33
Tabela 5- Dimensões e Itens selecionados da Escala de Valores de Schwartz	35
Tabela 6- Validade Fatorial do Modelo Teórico – <i>Dark triad</i>	41
Tabela 7- Validade Fatorial do Modelo Teórico – Liderança	42
Tabela 8- Médias, Desvios-padrão e Associação entre as variáveis.....	44
Tabela 9- Extração de Clusters	114
Tabela 10- Extração de Perfis.....	115
Tabela 11- Tabulação cruzada- Cluster * Género.....	116
Tabela 12- Tabulação cruzada- Cluster* Idade	117
Tabela 13- Tabulação cruzada Cluster * Nível de Escolaridade	118
Tabela 14- Tabulação cruzada- Cluster * Antiguidade	119
Tabela 15- Tabulação cruzada- Cluster * Tempo de Liderança	120
Tabela 16- Perfis*Valores Pessoais	121
Tabela 17- Perfis*Estilos de Liderança.....	122

Índice Figuras

Figura 1- Modelo Circumplexo de Schwartz	13
Figura 2- Dimensões da Liderança Transformacional	19
Figura 3- Dimensões da Liderança Transacional	20
Figura 4- Representação das Diferentes Combinações de Traços – <i>Dark Triad</i>	27
Figura 5- Extração de Perfis/Clusters	49
Figura 6- Representação por IA do perfil Alta Psicopatia	50
Figura 7- Representação por IA do perfil Alta Psicopatia e Narcisismo	51
Figura 8- Representação por IA do perfil Alta <i>Dark Triad</i>	52
Figura 9- Representação por IA do perfil Alto Narcisismo	53
Figura 10- Representação por IA do perfil Baixa <i>Dark Triad</i>	54
Figura 11- Caracterização dos Clusters através dos Valores Pessoais.....	55
Figura 12- Caracterização dos Clusters através dos Estilos de Liderança	57

Introdução

Nos últimos tempos, tem-se observado um crescimento significativo na importância atribuída à Psicologia no contexto organizacional. Essa valorização decorre do reconhecimento de que a Psicologia desempenha um papel fundamental na otimização dos recursos humanos das organizações, contribuindo não apenas para a eficiência dos processos, mas também para o desenvolvimento de práticas que promovem um ambiente e clima organizacionais saudáveis (Rothman & Cooper, 2015). À medida que as empresas procuram maximizar o desempenho dos seus colaboradores, das suas equipas e das organizações como um todo, a compreensão das questões psicológicas inerentes a processos chave como: liderança, gestão, cooperação, desenvolvimento, entre outros, são de extrema relevância.

Assim torna-se essencial, para compreender a complexa interação entre os diversos elementos que compõem as organizações, entender o papel da liderança e o que este implica nos sistemas organizacionais, uma vez que as decisões tomadas e as ações desempenhadas pelos líderes, não só impactam os seus seguidores como também toda a organização (Avolio et al., 2009).

A liderança é definida como um fenómeno complexo, observável através dos comportamentos e ações dos indivíduos, influenciado por diversos fatores, tanto no âmbito pessoal quanto interpessoal (e.g., Ayman & Lauritsen, 2018; Ğ-Karada, 2015; Kim & Park, 2020; Zaccaro et al., 2017). Na esfera individual, entre os antecedentes do comportamento humano, encontram-se a personalidade e os valores pessoais, sendo que a relação entre as características da personalidade dos líderes e seus valores pode ser fundamental para entender a dinâmica inerente ao processo da liderança (e.g., Chang & Lin, 2008; Ğ-Karada, 2015; Nader & Solano, 2007; Singer, 1975; Sun et al., 2004).

Relativamente à distinção teórica e empírica entre personalidade e valores pessoais, Allport (1960 cit. por Granjo & Peixoto, 2013) aborda o tema da personalidade e define-a como uma característica única para cada pessoa, influenciada por diversos fatores: biológicos, psicológicos e sociais. Para o autor, cada indivíduo possui um conjunto, relativamente estável, de traços distintos que determinam a sua personalidade, que é, portanto, um construto complexo e multifatorial. Já os valores são definidos como crenças ou convicções que surgem a partir das experiências e influências adquiridas por meio das interações com o ambiente social (família, cultura, religião, experiências pessoais), sendo vistos como guias morais e éticos, refletindo as crenças e ideais que moldam o processo de tomada de decisão e os comportamentos dos indivíduos (e.g., Schwartz, 1994; Schwartz & Blisk, 1987). Através destas duas definições, percebemos que apesar de ser possível diferenciar estes dois conceitos, as evidências parecem indicar que estes não operam de forma isolada ou sequencial. Em vez disso, temos indícios que estas variáveis atuam paralelamente e de maneira complementar na definição da ação e do comportamento.

Apesar de existirem diversas abordagens utilizadas para descrever e compreender a personalidade (e.g., *Big five*, *Dark Triad*, *Dark Tetrad*, HEXACO), para este trabalho a abordagem escolhida é a *dark triad*, o lado mais obscuro e disruptivo da personalidade, que é composta por três traços: maquiavelismo, narcisismo e psicopatia. Esta é frequentemente ligada a comportamentos éticos duvidosos e à priorização dos interesses pessoais sobre o bem-estar coletivo (e.g., Furnham et al., 2013; Kaufman et al., 2019; O'Boyle et al. 2012).

Relativamente aos valores pessoais, para este estudo, foram escolhidos alguns dos valores identificados no modelo de Schwartz et al. (2001), nomeadamente: Poder, Benevolência, Hedonismo e Conformidade. Alguns autores, têm tentado explorar a relação entre a *dark triad* e os valores pessoais, tentando até estabelecer o conceito de *dark values*

(e.g., Lim & Feldman, 2022; Kajonius et al., 2015). Contudo, os resultados referentes à associação entre estes construtos não se mostram uniformes, embora compartilhem algumas evidências comuns em determinados pontos de associação (e.g., de Holanda Coelho et al., 2021; Kajonius et al., 2015; Lim & Feldman, 2022). Assim, a seleção dos valores para este estudo, baseou-se na literatura que já estabeleceu algumas associações entre valores e os traços da *dark triad*. No entanto, também teve em conta a inclusão de um valor de cada dimensão e a escolha de valores que tivessem associações positivas e negativas, com os traços em estudo.

Atualmente, a literatura já estabeleceu uma relação predição entre a personalidade do líder (*Big five*, *Dark triad*, *Dark Tetrad*) e o estilo de liderança que este exerce, e como esses estilos afetam os colaboradores e resultados organizacionais (e.g. Abelha et al., 2020; Lubit, 2002; O'Boyle et al., 2012; Stelmokienė & Vadvilavičius, 2022).

No que diz respeito à relação específica entre a *dark triad* e o estilo de liderança, tem-se observado um aumento do interesse nesta relação. No entanto apesar de alguns desses estudos terem demonstrado, com alguma consistência, que indivíduos que ocupam cargos de liderança tendem a exibir uma maior prevalência de traços associados à *dark triad* (e.g., Bentley & Saklofske, 2021; Judge et al., 2009), ainda são escassos os estudos que analisam integradamente a *dark triad* e os estilos de liderança transacional e transformacional.

Além disso, algumas pesquisas também já se debruçaram sobre a relação entre os valores pessoais dos líderes e o estilo de liderança por eles adotado (e.g., Kark & Van Dijk, 2007; Sarros & Santora, 2018; Watton et al., 2019). No entanto, tendo em conta a diversidade dos resultados a previsão exata dessas relações continua a ser difícil, sugerindo assim que ainda há muito a explorar, relativamente à relação em causa.

Portanto, e tal como já mencionado, embora a relação entre a *dark triad* e liderança comece a ser explorada na literatura (e.g., Bentley & Saklofske, 2021; Furtner et al., 2017; Schreyer et al., 2021; Stelmokienė & Vadvilavičius, 2022), esses estudos geralmente partem da premissa de que a *dark triad* está associada a comportamentos disruptivos, orientados para a satisfação de interesses individuais. Assim, ao explorar a literatura sobre o tema, surge a necessidade de perceber até que ponto comportamentos associados aos estilos de liderança considerados benéficos não poderão ter motivações pessoais ou interesses próprios subjacentes, ideia que já foi avançada por Bass e Steidlmeir (1999) mas pouco explorada em termos empíricos. Logo, este estudo seguirá um raciocínio ligeiramente diferente do convencional e exploratório. Além disso, terá como objetivo geral explorar as relações entre a *dark triad*, os valores pessoais e os estilos de liderança transacional e transformacional. Este macro objetivo desdobrar-se-á em dois objetivos específicos.

Primeiramente, perceber se a *dark triad* e os valores pessoais influenciam os estilos de liderança.

Em segundo lugar, adotar ainda uma abordagem pioneira, até agora ausente na literatura revista, que envolve a identificação de perfis por via análise de clusters. Esta técnica será aplicada com o objetivo de extrair perfis de *dark triad* da nossa amostra e proceder à caracterização sociodemográfica e profissional de cada perfil, analisando as suas relações com os valores e estilos de liderança.

Estes dois objetivos específicos, sendo que um visa analisar a influência e outro que visa estabelecer os perfis de *dark triad* e a relação destes com os valores pessoais e a liderança, implicará a utilização duma metodologia inovadora que amplia a compreensão destas interações complexas e poderá contribuir significativamente para o avanço do conhecimento nesta área de estudo.

Por fim, destacamos que após alguma pesquisa não foi encontrada literatura que explore estas três variáveis de forma integrada, o que torna este estudo ainda mais relevante e inovador.

Revisão de Literatura

Dark Triad

Allport (1937 cit. por Eysenck, 1991), aborda o tema da personalidade e define-a como uma característica única para cada pessoa, influenciada por diversos fatores- biológicos, psicológicos e sociais. Para o autor, cada indivíduo possui um conjunto de traços distintos que moldam sua personalidade, que é, portanto, um construto complexo e multifatorial. Eysenck (1991) apresenta a personalidade como uma hierarquia de traços, estáveis ao longo da vida, que delineiam padrões consistentes de comportamento em diversas situações.

Paulhus e Williams (2002) referem ainda que além da personalidade ser considerada um antecedente do comportamento humano, é também um dos determinantes de padrões de pensamento e sentimentos de um indivíduo, influenciando assim a forma como as pessoas interagem com o mundo que as rodeia.

Apesar de existirem diversas abordagens utilizadas para descrever e compreender a personalidade (*Big five*, *Dark triad*, *Dark Tetrad*, HEXACO), para este trabalho a abordagem escolhida é a *dark triad*, o lado mais obscuro da personalidade.

A *dark triad* é composta por três traços distintos, mas inter-relacionados, que são: Narcisismo, Maquiavelismo e Psicopatia (Paulhus & Williams, 2002). É importante salientar, que quando falamos na *dark triad* estamos a referir-nos a traços de personalidade sem significância clínica, ou seja, não patológicos que podem estar presentes num grau subclínico na população em geral.

Alguns autores concentraram-se em estudar o núcleo e as características comuns dos traços da *dark triad*, explorando como narcisismo, maquiavelismo e psicopatia se inter-relacionam e se manifestam em comportamentos sociais e interpessoais (Lee & Ashton,

2005; Jacobwitz & Egan, 2006; Jones & Figueiredo, 2012; Jones & Paulhus, 2010; Paulhus & Willimans, 2002). Paulhus e Willimans (2002) referem que os três traços implicam um comportamento socialmente nocivo, manifestando-se através da busca por autoafirmação, insensibilidade emocional, engano e agressividade. Estes autores referem ainda que os traços surgem associados a baixa amabilidade, um dos fatores dos Big Five. Através da sua pesquisa, Jacobwitz e Egan (2006) concluíram ainda que os três traços se correlacionavam negativamente com a agradabilidade dos Big Five. Jones e Paulhus (2010), ao aprofundarem a sua pesquisa, defenderam que a insensibilidade é uma das características comuns entre os traços, argumento que Wai e Tiliopoulos (2012) acabaram por confirmar ao encontrarem evidências que a falta de empatia era um fator comum entre estes. Existe ainda uma pesquisa que descobriu que a ausência ou níveis baixos de honestidade/humildade podia ser a característica comum entre todos os traços que compõem a *dark triad* (Lee & Ashton, 2005).

Assim estes traços, embora distintos, compartilham uma série de características centrais que os tornam especialmente relevantes para estudos sobre comportamento antiético e manipulativo.

Entre os vários instrumentos desenvolvidos com o objetivo de avaliar a *dark triad*, destacam-se a escala Short *Dark triad* (SD3; Jones & Paulhus, 2014) e a escala Dirty Dozen (DD; Jonason & Webster, 2010).

Narcisismo

O conceito de narcisismo tem as suas raízes na mitologia grega, mais especificamente na história de Narciso, um jovem que se apaixonou pela própria imagem refletida na água. Essa narrativa mitológica foi posteriormente incorporada à teoria psicanalítica por Sigmund Freud (1914 cit. por Jacobwitz & Egan, 2006), que descreveu o narcisismo como uma fase

natural do desenvolvimento humano onde o indivíduo está focado em si mesmo. Com o tempo, a psicologia ampliou esse conceito para o descrever como um tipo de personalidade caracterizada pela autoadmiração excessiva e uma necessidade intensa de atenção e admiração dos outros (Raskin & Hall, 1979).

O narcisismo, como um traço da *dark triad*, é caracterizado pela grandiosidade, um senso exagerado de importância pessoal, e uma procura contínua por atenção e admiração. Indivíduos com altos níveis de narcisismo exibem frequentemente falta de empatia pelos outros e uma disposição para manipular situações e pessoas para seu próprio benefício (Morf & Rhodewalt, 2001; Paulhus & Willimans, 2002; Raskin & Hall, 1979). Jonason e Webster (2010), postulam que o indivíduo que possua o traço narcisismo, tende a sobrevalorizar as suas capacidades e importância. Estes autores e Furnham et al. (2013), referem ainda que o narcisismo está associado a comportamentos de superioridade e dominância, podendo levar à manipulação, tendo em vista a satisfação de necessidades de atenção, reconhecimento e admiração.

Enquanto o narcisismo, maquiavelismo e psicopatia compartilham aspetos de manipulação e falta de empatia, o narcisismo distingue-se pelo seu foco predominante na autoadmiração e na procura por validação externa. Diferente da frieza e estratégia calculista do maquiavelismo e da impulsividade agressiva da psicopatia, o narcisismo envolve uma sensibilidade exacerbada a como os outros percebem o indivíduo, frequentemente levando a comportamentos de autopromoção ou defesa agressiva do ego quando a autoimagem é desafiada. Estas diferenças ressaltam a natureza egocêntrica do narcisismo em contraste com a natureza mais desapegada e instrumental dos outros dois traços (Furnham et al., 2013; Paulhus & Williams, 2002).

Maquiavelismo

Christie e Geis (1970) referem que o traço de Maquiavelismo é assim denominado devido a Nicolau Maquiavel, um teórico político renascentista cujas obras, especialmente "O Príncipe", defendiam o uso de táticas realistas e muitas vezes manipuladoras no exercício do poder. Christie e Geis (1970) adaptaram este conceito para a psicologia moderna, transformando as sugestões pragmáticas de Maquiavel para líderes num modelo de personalidade mensurável que enfatiza a manipulação e a estratégia como componentes centrais. Este modelo reflete a crença de que certos indivíduos adotam uma abordagem fria e calculista nas interações sociais, priorizando assim o sucesso e o poder sobre princípios éticos (Christie & Geis, 1970).

O maquiavelismo é caracterizado pelo foco na manipulação, no ceticismo em relação à moralidade e num forte realismo pragmático (Jones & Paulhus, 2010). Indivíduos altamente maquiavélicos são vistos como estratégicos e calculistas que frequentemente utilizam a decepção como ferramenta para alcançar os seus objetivos (Jonason & Webster, 2010). Estes tendem a ser desconfiados, não estabelecendo um vínculo emocional com os outros e vendo as relações, principalmente, como meios para atingir fins, conforme descrito nas análises de Christie e Geis (1970) e nas investigações subsequentes realizadas por Jonason e Webster (2010) e Jones e Paulhus (2010).

Embora o maquiavelismo compartilhe com o narcisismo e a psicopatia uma certa falta de empatia e uma predisposição para manipular os outros, pode distinguir-se pela sua ênfase estratégica e calculista (Paulhus & Williams, 2002). Ao contrário do narcisismo, que é centrado numa necessidade de adulação e admiração, o maquiavelismo não procura a validação externa do valor pessoal, focando-se em resultados pragmáticos e objetivos

(Furnham et al., 2013; Jonason & Webster, 2010; Paulhus & Williams, 2002).

Diferentemente da impulsividade associada à psicopatia, o maquiavelismo envolve-se numa estratégia cuidadosa e numa consideração calculada das consequências, optando por uma abordagem fria e racional em vez de comportamentos impulsivos ou arriscados. Esta orientação estratégica e controlada é o que claramente distingue o maquiavelismo dos outros componentes da *dark triad* (Christie & Geis, 1970; Furnham et al., 2013; Jonason & Webster, 2010; Paulhus & Williams, 2002).

Psicopatia

O conceito de psicopatia tem uma longa história na psicologia e na psiquiatria, sendo que no contexto clínico a psicopatia foi caracterizada como um conjunto complexo de características afetivas e comportamentais, incluindo uma falta marcante de empatia, superficialidade emocional e comportamentos antisociais (Lilienfeld & Andrews, 1996). A adaptação da psicopatia para o contexto subclínico ampliou o alcance do conceito, permitindo a identificação de traços psicopáticos em indivíduos que não necessariamente cumprem os critérios para diagnósticos clínicos (Lilienfeld & Andrews, 1996). A psicopatia, enquanto traço da *dark triad*, é caracterizada por uma impulsividade desenfreada, insensibilidade emocional e um desrespeito flagrante pelas normas sociais e pelos direitos de outras pessoas (Lilienfeld & Andrews, 1996). Esses indivíduos frequentemente demonstram um encanto superficial e são eloquentes, o que lhes permite manipular os outros de forma eficaz. No entanto, ao contrário de traços como o narcisismo e o maquiavelismo, a psicopatia destaca-se pela falta de controlo e planeamento a longo prazo, levando a comportamentos impulsivos que raramente consideram as consequências futuras (Jonason & Webster, 2010; Lilienfeld & Andrews, 1996; Paulhus & Williams, 2002).

Indivíduos com altos níveis de psicopatia exibem também uma tendência a procurar constantemente novas sensações e a envolverem-se em comportamentos de risco, uma característica que os distingue. Apresentam dificuldades em formar ligações emocionais autênticas e frequentemente veem os relacionamentos como oportunidades para exploração pessoal, não demonstrando remorsos ou culpa pelos danos que causam (Furnham et al., 2013; Jonason & Webster, 2010; Paulhus & Williams, 2002).

A impulsividade e a busca de sensações da psicopatia distinguem-na da manipulação estratégica do maquiavelismo e da busca por admiração do narcisismo. Enquanto os maquiavélicos são metodicamente calculistas e os narcisistas buscam atenção e admiração, os psicopatas agem com base em impulsos imediatos, mostrando pouco interesse em estratégias a longo prazo ou na construção de uma imagem pública favorável. Esta falta de premeditação, juntamente com uma incapacidade para formar laços emocionais genuínos, posiciona a psicopatia como um traço particularmente disruptivo e perigoso dentro da *dark triad* (Furnham et al., 2013; Jonason & Webster, 2010; Paulhus & Williams, 2002).

Valores Pessoais

Os valores são entendidos como crenças fundamentais que orientam comportamentos desejados ou estados ideais que ultrapassam contextos específicos, influenciando a seleção e avaliação de comportamentos e eventos. São organizados numa hierarquia de importância (Schwartz, 2012; Schwartz & Bilsky, 1987). Essas crenças funcionam como guias essenciais na vida dos indivíduos, influenciando as suas escolhas, atitudes e interações (Schwartz, 2012; Schwartz & Bilsky, 1987).

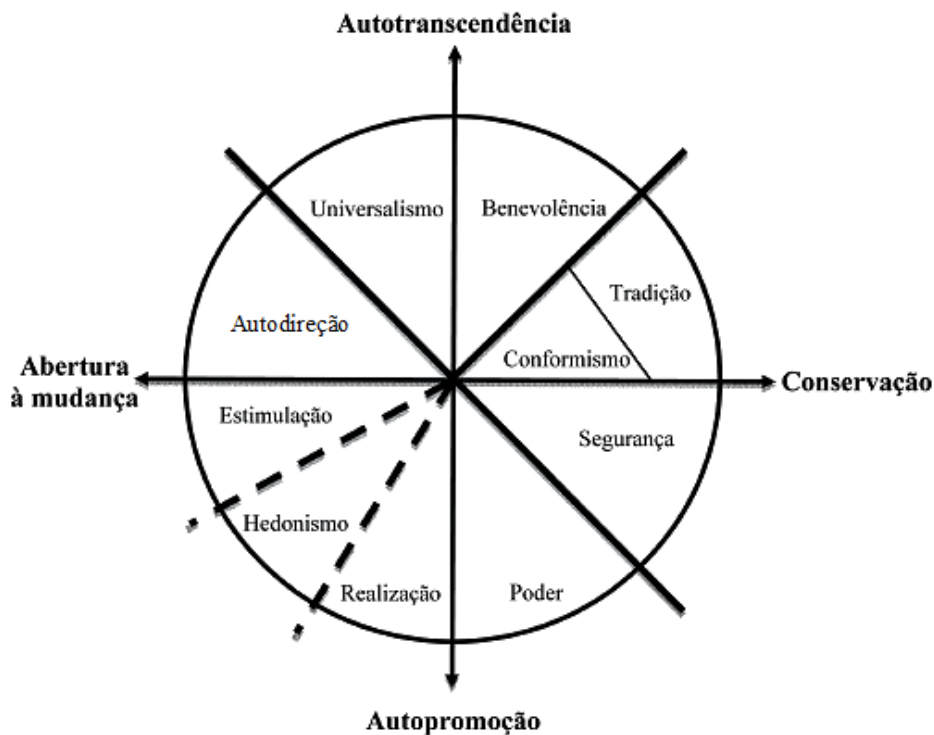
A pesquisa em torno dos valores humanos tem sido enriquecida por várias teorias ao longo dos anos, começando com os estudos iniciais de estudiosos como Allport (1966) e

Maslow (cit. por Allport, 1966), que examinaram os valores como componentes centrais da personalidade e do comportamento humano. No entanto, foi Schwartz (1992; 1994; 2006) quem sistematizou o entendimento dos valores através de sua Teoria Universal dos Valores, que é uma reformulação da Teoria de Rokeach (cit. por Schwartz, 1992), que postula que os valores são manifestações de necessidades universais dos seres humanos, incluindo necessidades biológicas, sociais e de sobrevivência grupal.

Na Teoria de Schwartz, os valores são organizados em dez categorias de motivações distintas, as quais emergem em resposta a exigências universais inerentes à condição humana (Schwartz, 1992). Tais categorias são visualizadas dentro de um esquema circular, tal como esquematizado na Figura 1, elucidando como estas interagem e, por vezes, se opõem. Por exemplo, a busca por domínio ou controle (valores de poder) e o desejo por estabilidade (valores de segurança) podem colidir com a necessidade de independência e novidade (valores de autodireção e estímulo). Essa configuração evidencia uma interação complexa onde a compatibilidade e a oposição entre os valores exercem influência direta nas ações humanas.

Figura 1

Modelo Circumplexo de Schwartz



Nota. Adaptado de Granjo e Peixoto (2013)

A configuração do modelo representa os dez valores motivacionais dentro de um enquadramento de dois eixos, que se dividem em quatro quadrantes. Num dos eixos, observa-se a oposição entre os valores de autopromoção (poder e realização) e autotranscendência (universalismo, benevolência). No outro, verifica-se a oposição entre os valores de conservação (tradição, conformismo e segurança) e os valores de abertura à mudança (autodireção, estimulação e hedonismo). Assim o modelo circular de Schwartz, representado na Figura 1, dispõe os dez tipos de valores de uma forma que permite a observação das relações de congruência e discordância entre eles (Schwartz, 1992; 1994; 2006). A proximidade dos valores no círculo indica similaridade nas suas motivações fundamentais, enquanto valores situados em polos opostos do diagrama refletem motivações conflitantes

(Schwartz, 1992; 1994; 2006). Na Tabela 1, encontramos a definição de cada um dos valores e alguns exemplos ou manifestações associadas aos mesmos.

Tabela 1
Apresentação e Descrição dos Valores Pessoais de Schwartz

Dimensão	Valor	Definição	Exemplos
Autopromoção (VAP)	Poder (P)	Busca por status social, prestígio, controlo ou domínio sobre pessoas e recursos.	Autoridade Riqueza Prestígio Social
	Realização (R)	Ênfase no sucesso pessoal através da demonstração de competência, de acordo com padrões sociais.	Ambição Sucesso profissional Competência
Autotranscendência (VAT)	Universalismo (U)	Entendimento, valorização, aceitação e salvaguarda do bem-estar de todos os seres humanos e do meio ambiente.	Justiça Altruísmo Proteção Ambiental
	Benevolência (B)	Manutenção e melhoria do bem-estar das pessoas com as quais se interage regularmente.	Lealdade Honestidade Amizade
Conservação (VC)	Tradição (T)	Valorização, aceitação e respeito pelas tradições e ideias provenientes de culturas e religiões estabelecidas.	Conservador Modéstia Devoção religiosa
	Conformismo (C)	Restrição de ações, inclinações e impulsos que possam prejudicar os outros e violar expectativas ou normas sociais.	Obediência Disciplina Cortesia
	Segurança (S)	Procura e manutenção da segurança, estabilidade e harmonia nos vários contextos interpessoais e pessoais	Harmonia familiar Estabilidade económica Saúde e bem-estar
Abertura à Mudança (VAM)	Autodireção (AD)	Autodeterminação e independência no pensar e agir; liberdade de escolha, inovação e descoberta.	Independência Criatividade Curiosidade
	Estimulação (E)	Necessidade de variedade e desafio na vida; desejo de excitação.	Aventura Experimentação Mudança
	Hedonismo (H)	Busca por prazer e gratificação sensorial para si.	Satisfação Prazer Indulgência

Nota. Elaboração própria. Os valores destacados a negrito serão os utilizados neste estudo

Schwartz (2005) articulou cinco atributos fundamentais que definem os valores humanos: primeiramente, são crenças enraizadas; em segundo lugar, servem como fontes motivacionais que impulsionam o indivíduo rumo a objetivos desejados e comportamentos específicos; terceiro, estendem-se para além de contextos e ações particulares; quarto, atuam como balizas para julgamento e avaliação; e, finalmente, os valores podem ser hierarquizados em termos de importância, formando um sistema de prioridades. Com base nestes atributos, os valores são entendidos como metas ambicionadas e que transcendem as diferentes situações, estes ainda detêm diferentes graus de importância e orientam as diretrizes da vida de um indivíduo ou de grupos sociais (Schwartz, 2005; 2006).

A pesquisa sobre a estrutura dos valores humanos foi impulsionada pela utilização inicial da escala Rokeach Value Survey (RVS) por Schwartz e Bilsky (1987, 1990). Ao longo do tempo foram sendo desenvolvidas algumas outras, entre as quais o Portrait Values Questionnaire (PVQ) (Schwartz et al., 2001), uma medida alternativa desenhada para um público mais abrangente, incluindo jovens a partir dos 11 anos, idosos e pessoas com níveis de escolaridade mais baixos. Existem várias edições do PVQ, incluindo versões com 40 e 21 itens, conforme indicado por Bilsky e Janik (2010). O PVQ é composto por descrições verbais de personalidades que refletem os dez tipos motivacionais identificados por Schwartz, promovendo a autoavaliação dos participantes através de uma escala de semelhança (Schwartz, 2005; Schwartz et al., 2001). Avalia, assim, os valores de forma indireta, deduzindo-os pela semelhança percebida com os perfis descritos (Schwartz, 2011). Granjo e Peixoto (2013) adaptaram e validaram a versão reduzida do PVQ de Schwartz et al. (2001), para a população portuguesa. Os itens, desta escala, já validada, correspondentes aos valores: poder, benevolência, conformismo e hedonismo, serão os utilizados neste estudo.

Liderança

Verifica-se na literatura alguma dificuldade a encontrar a definição ideal de liderança, no entanto encontra-se consenso sobre a possibilidade de definir liderança enquanto um processo de influência, que implica interação social, colaborativa e dinâmica (GLOBE, n.d.; Tannenbaum et al., 1959; Terry, 1960).

Através das diferentes definições avançadas na literatura, o conceito de liderança poderá ainda ser definido como um fenómeno de influência complexo, resultado da interação entre fatores pessoais, interpessoais e organizacionais (e.g., Ayman & Lauritsen, 2017; Burke, 2006; Ğ-Karada, 2015; Kim & Park, 2020; Zaccaro et al., 2018), que implica a existência de um líder, formal ou emergente, e de subordinados (Ramalho, 2020). Na liderança formal, a autoridade e poder de um líder, são legitimados pelo reconhecimento deste através das estruturas e estatutos organizacionais, ainda assim este reconhecimento não implica a aceitação por parte dos subordinados (Northouse, 2013; Ramalho, 2020). A liderança emergente ou informal, por outro lado, não decorre de uma posição oficial, mas emerge naturalmente com base no respeito e na influência que o indivíduo exerce sobre os seus colegas (Northouse, 2013).

Ao longo dos últimos anos, têm surgido diferentes modelos e perspetivas sobre a liderança. Num primeiro momento, surgiram as abordagens clássicas que se focavam nas características/traços dos líderes. Passado alguns anos começaram a emergir as abordagens comportamentais que se desenvolveram em redor do processo comportamental inerente ao conceito. Surge ainda, entre os anos 70 e 80, a abordagem contingencial que defende que uma liderança eficaz será aquela que se adaptar às circunstâncias e contexto. Por fim, desde os anos 80, têm vindo a ser desenvolvidas novas abordagens (Avoilo et al. 2009).

Dentro destas novas abordagens, surge o binómio liderança transformacional e transacional. A categorização da Liderança enquanto transformacional, transacional e *Laissez-Faire* é atualmente uma das abordagens mais aceites e utilizadas nos estudos sobre o conceito (e.g. Bentley & Saklofske, 2021; Greimel et al., 2023; Hermosilla et al., 2016). O modelo de liderança transformacional foi inicialmente apresentado por Burns (1978) e posteriormente alargado por Bass (1985). Inicialmente, Burns (1978) introduziu uma distinção do conceito de liderança, classificando-a em Transformacional, onde os líderes inspiram crescimento e mudança nos outros, e Transacional, caracterizada pela oferta de recompensas em troca de realizações específicas. Avolio e Bass (2004) expandiram esta conceptualização, através de um modelo inovador que incorporou um terceiro estilo, o *Laissez-faire*, que identifica uma forma passiva e frequentemente ineficaz de liderança.

Ultimamente, muitos autores têm estudado apenas os dois estilos ativos (Transformacional e Transacional), em conjunto ou separado (e.g. Bakker et al., 2023; Deng et al., 2022). Esta será a abordagem utilizada neste estudo, recorrendo à adaptação para a população portuguesa do Questionário Multifatorial de Liderança (MLQ) (Oliveira et al., 2007). A versão original deste instrumento e as suas diferentes adaptações, têm sido amplamente utilizadas na literatura para aceder aos construtos, anteriormente indicados.

Liderança Transformacional

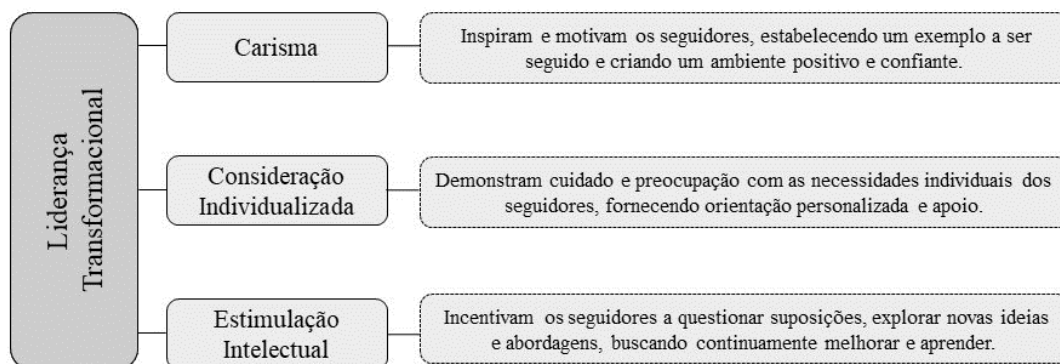
A Liderança Transformacional é essencial para impulsionar a mudança e caracteriza-se pela capacidade do líder inspirar e motivar além das expectativas (Bass & Riggio, 2006). Este estilo de Liderança caracteriza-se pelo papel ativo do líder, motivando os seguidores a ultrapassar as suas expectativas, visando não apenas o cumprimento de objetivos imediatos, mas também um desempenho superior (Avolio et al., 1999; Bass 1997; Judge & Piccolo,

2004). Esta liderança concretiza-se através da inspiração, incentivando inovação e mudanças, com foco na transformação dos seguidores (Bass & Riggio, 2006). Os líderes transformacionais são adeptos de criar uma visão inspiradora, comunicar expectativas altas, e proporcionar suporte individualizado aos seus seguidores (Avoilo et al., 1999; Judge & Piccolo, 2004). Estes cultivam a confiança e a lealdade, elevando a motivação e os valores morais dos envolvidos, visando o bem-estar da organização e da sociedade de forma mais ampla (Bass, 1997).

A Liderança Transformacional é caracterizada através de quatro componentes principais: influência idealizada (carisma), motivação inspiradora, consideração individualizada e estimulação intelectual (Avoilo et al., 1999; Judge & Piccolo, 2004). No entanto, no MLQ - que é uma das ferramentas mais usadas para avaliar a liderança transformacional- as dimensões podem aparecer agrupadas de forma um pouco diferente, dependendo da versão do questionário. Tradicionalmente, o MLQ mede as quatro dimensões que descrevemos anteriormente, mas em algumas versões, as dimensões podem ser combinadas ou apresentadas de maneira condensada (Oliveira et al., 2007). Por exemplo, em certas versões do MLQ, as dimensões de Influência Idealizada e Motivação Inspiracional podem ser combinadas numa única dimensão (e.g. Oliveira et al., 2007), uma vez que ambas lidam com aspetos relacionados a como o líder inspira e motiva através do carisma e visão (Avoilo et al., 1999; Judge & Piccolo, 2004). As dimensões e respetivas definições da liderança transformacional estão representadas na Figura 2.

Figura 2

Dimensões da Liderança Transformacional



Nota. Elaboração própria

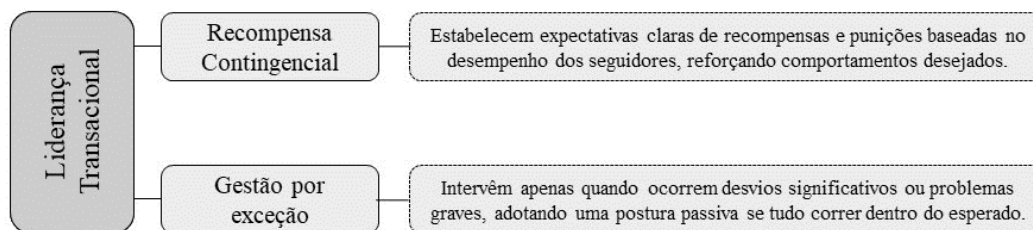
Liderança Transacional

A liderança transacional, por outro lado, baseia-se numa troca dinâmica entre o líder e os seguidores, onde o cumprimento das tarefas é recompensado e a não conformidade pode ser penalizada (Burns, 1978). Este estilo de liderança é mais pragmático e orientado para resultados imediatos, focando-se na clarificação de regras e requisitos das tarefas e objetivos, monitorização do desempenho e atribuição de recompensas ou penalizações com base no desempenho/resultados (Bass & Riggio, 2006; Judge & Piccolo, 2004). Os líderes transacionais tendem a ser mais diretivos e controladores, utilizando incentivos e recursos como forma de motivar os seguidores a alcançar os objetivos estabelecidos (Bass, 1985). Este estilo de liderança foca-se, portanto, no estabelecimento de metas a curto prazo e na eficiência das tarefas, estabelecendo expectativas claras e utilizando recompensas ou punições para gerir os subordinados (Judge & Piccolo, 2004).

A liderança transacional é tipicamente descrita por meio de três dimensões principais: Recompensa Contingente, Gestão por exceção ativa e Gestão por exceção passiva (Avoilo et al., 1999; Judge & Piccolo, 2004). No MLQ, de forma idêntica ao que acontece para as dimensões da Liderança Transformacional, as duas formas de Gestão por Exceção (ativa e passiva) são muitas vezes combinadas numa única dimensão (e.g. Oliveira et al., 2007). A dimensão composta, tal como demonstrado na Figura 3, avalia como o líder monitoriza o desempenho e intervém para corrigir desvios ou problemas, sendo isto feito para simplificar o instrumento de medição e porque os itens de ambas as dimensões acabavam por se sobrepor (Avoilo et al., 1999).

Figura 3

Dimensões da Liderança Transacional



Nota. Elaboração própria

Valores pessoais e Personalidade

Primeiramente, é relevante fazer a distinção entre o conceito de valores pessoais e personalidade já definidos anteriormente. Os conceitos de valores pessoais e traços de personalidade, apesar de frequentemente utilizados para descrever comportamentos humanos, são fundamentalmente distintos e operam em diferentes níveis de influência comportamental. Os valores pessoais, como já indicado, segundo Bilsky e Schwartz (1994), servem como critérios para avaliar a desejabilidade de ações e metas, refletindo assim o que é importante para o indivíduo. Estes são intencionais e conscientes, orientando as decisões e ações quando

ativados. Em contraste, os traços de personalidade referem-se a padrões mais estáveis e consistentes de pensamento, sentimento e comportamento, que ocorrem independentemente das intenções conscientes do indivíduo (Allport, 1966). Portanto, enquanto os traços podem ser relativamente estáveis ao longo da vida de um indivíduo, os valores podem mudar em resposta a novas experiências, *insights* ou mudanças culturais (Roccas et al., 2002). Assim esta flexibilidade dos valores dificulta ainda mais a previsão precisa de comportamentos baseada apenas na análise dos traços de personalidade, já que os valores podem modificar ou redirecionar essas predisposições em função de objetivos pessoais ou considerações éticas.

Valores Pessoais e Dark Triad

Quando nos debruçamos sobre a investigação já realizada em torno da *dark triad* e valores universais de Schwartz, percebemos que é um campo pouco explorado na literatura, encontrando um número reduzido de artigos que estude de forma integrada estas variáveis.

Kajonius et al. (2015), encontraram correlações significativas entre a *dark triad* e os dez de valores universais. Mais especificamente, relataram que o valor autodireção, da dimensão abertura à mudança, e os valores correspondentes às dimensões de autotranscendência e conservação apresentavam correlações negativas com os três traços da *dark triad*. Já os valores estimulação e hedonismo, enquadrados na dimensão abertura à mudança, e os valores poder e realização, enquadrados na dimensão autopromoção, demonstravam correlações positivas com os três traços. Nas análises de regressão verificaram que tanto o maquiavelismo como o narcisismo tinham uma associação positiva com os valores de realização e poder. Identificaram, ainda, que a psicopatia revelava uma associação positiva com os valores de hedonismo e poder.

Jonason et al. (2020), ao tentarem replicar o estudo de Kajonius et al. (2015), obtiveram resultados parcialmente idênticos aos já encontrado. Identificaram que cada um dos traços mostrou uma associação positiva com os valores de realização e poder. Tanto a psicopatia quanto o narcisismo apresentaram correlações negativas com a benevolência, enquanto a psicopatia e o maquiavelismo também mostraram correlações negativas com a obediência, equiparada ao conformismo. Além disso, a psicopatia estava negativamente associada à tradição.

Jonason et al. (2018) e de Holanda Coelho et al. (2021) foram alguns dos autores que se debruçaram também sobre a relação entre os valores e a *dark triad*. No entanto, nos seus estudos basearam-se na teoria funcionalista dos valores humanos desenvolvida por Gouveia et al. (2008) que diverge da perspectiva adotada neste estudo. Esta teoria propõe uma nova configuração dos valores, postulando que estes desempenham duas funções fundamentais: orientar comportamentos e refletir as necessidades humanas. A primeira dessas funções distingue-se entre três orientações de valores: social, central e pessoal. A segunda função categoriza os valores em termos de sua natureza, sendo eles humanitários ou materialistas. A combinação dessas funções dá origem a seis subfunções específicas de valores, que são: experimentação, realização, existência, suprapessoal, interacional e normativa. Jonason et al. (2018) encontraram associações de diferentes magnitudes entre a *dark triad* e os valores em estudo e constataram diferenças entre géneros que eram mediadas por variações individuais nos valores, em indivíduos em que o traço psicopatia era saliente. Coelho et al. (2021) referem que os seus resultados vão na direção dos dois estudos anteriormente mencionados, corroborando que parece ser possível fazer uma associação entre os traços da *dark triad* e os valores pessoais.

Existem ainda outras pesquisas sobre a relação entre estas variáveis, mas que, tal como Coelho et al. (2021) e Jonason et al. (2018), utilizam conceptualizações distintas do

conceito de valores (e.g., Balakrishnan et al., 2017; Ucar et al., 2023) e que, assim sendo, apesar de serem uma contribuição valiosa para a literatura não apresentam relevância teórica no enquadramento deste estudo.

Valores Pessoais e Liderança

Vários estudos têm explorado a ligação entre os valores pessoais e os estilos de liderança, revelando como diferentes valores podem influenciar a preferência por determinados estilos de liderança. Por exemplo, Kark e Van Dijk (2007), referem que numa pesquisa com gestores, o estilo de liderança transacional estava associado aos valores de segurança e conformidade, enquanto o estilo transformacional mostrava uma relação inversa com o valor da tradição.

Sosik (2005) destacou que os valores correspondentes às dimensões abertura à mudança e a autotranscendência estão fortemente associados ao estilo de liderança transformacional. Quanto aos líderes transacionais, o autor observou que os valores da dimensão autopromoção, embora com uma baixa magnitude, previram o estilo de liderança transacional. De forma inesperada, os valores de conservação não demonstraram a relação prevista com a liderança transacional. Este dado está em desacordo com a descoberta de Krishnan (2002), que sugeriu que, ao contrário dos líderes transformacionais, os líderes transacionais tendem a refletir e manter os valores dos seus subordinados e da organização, sem alterações, portanto tendem a apresentar valores congruentes com a dimensão conservação.

Nader e Solano (2007) também investigaram como os valores dos líderes podiam influenciar os seus estilos de liderança e descobriram que valores de autotranscendência e

abertura à mudança estavam associados ao estilo transformacional, enquanto os valores de autopromoção previam o estilo transacional.

Entretanto, Fonseca et al. (2012) focaram-se nas atitudes perante os estilos de liderança e como estas estavam relacionadas com os valores pessoais. Descobriram que atitudes positivas em relação ao estilo transformacional estavam ligadas a valores como universalismo, benevolência e autodeterminação. Por outro lado, as atitudes face ao estilo transacional eram influenciadas positivamente apenas pela autodeterminação e negativamente pelos valores de poder, realização e tradição, sendo que universalismo, poder, tradição e hedonismo emergiram como preditores significativos para o estilo transformacional.

Sarros e Santora (2018) observaram que valores como benevolência, realização, autodeterminação e estimulação estavam positivamente associados ao estilo de liderança transformacional. De forma semelhante, Fein et al. (2011) já tinham notado que a benevolência e a realização influenciavam positivamente tanto o estilo transformacional quanto o transacional, enquanto o valor do poder apresentava uma correlação negativa com o estilo transformacional e positiva com o transacional.

Concluir a relação entre valores pessoais e estilos de liderança apresenta-se como um desafio complexo. Embora existam estudos que fornecem insights valiosos sobre como certos valores podem estar associados a preferências por estilos de liderança específicos, a previsão exata dessas relações continua a ser difícil. Por exemplo, enquanto Sarros e Santora (2018) encontraram uma associação positiva entre a autodeterminação e o estilo de liderança transformacional, Fein et al. (2011) destacaram que este mesmo valor também predizia a preferência pelo estilo transacional, indicando que um único valor pode influenciar múltiplos estilos de liderança de maneiras distintas. Como ilustram os estudos mencionados, embora exista alguma sobreposição nas tendências observadas — como a associação de valores como

a benevolência e autodeterminação com o estilo transformacional — também se verifica uma variação significativa. Esta variação pode ser atribuída a diversos fatores, incluindo diferenças culturais (e.g., Schawrtz, 1994), contextos organizacionais (e.g., Arieli et al., 2018) e a complexidade intrínseca dos traços de personalidade dos indivíduos (e.g., Kajonius et al, 2015). Portanto, embora os estudos existentes forneçam uma base sólida para compreender as interações entre valores e liderança, a diversidade dos resultados sugere que ainda há muito a explorar neste campo de pesquisa.

Dark triad e Liderança

A relação entre personalidade, estilo de liderança e seus impactos tem sido amplamente estudada, conforme demonstrado em diversos trabalhos (e.g., Abelha et al., 2020; Lubit, 2002; O’Boyle et al., 2012; Stelmokienė & Vadvilavičius, 2022). Contudo, existe uma notória escassez de investigações sobre a ligação entre a *dark triad* e os estilos de liderança transformacional e transacional. Schreyer et al. (2021) realizaram um estudo com o objetivo de examinar como os traços de inteligência emocional, os traços de personalidade da *dark tetrad* e os fatores de personalidade HEXACO influenciam a previsão de liderança transformacional. Nesse estudo, os investigadores avaliaram os estilos de liderança dos líderes através da heteropercepção dos seus subordinados. Os resultados referentes à capacidade de previsão da *dark tetrad* sobre o estilo de liderança transformacional alinham-se com resultados de estudos anteriores que consideraram apenas a *dark triad* (e.g., Furtner et al., 2017; Stelmokienė & Vadvilavičius, 2022; Volmer et al., 2016). Estes sugerem que o narcisismo, o maquiavelismo e a psicopatia são preditores significativos e positivos do estilo de liderança transformacional, ainda que com variações na magnitude e significância da predição, sendo a psicopatia o preditor menos significativo (e.g., Schreyer et al., 2021; Stelmokienė & Vadvilavičius, 2022; Volmer et al., 2016).

Tendo em conta a escassez de resultados já referida, é importante continuar a analisar a relação entre estes construtos de modo a robustecer as evidências que têm vindo a ser encontradas.

Estudos de Perfis na Psicologia Organizacional

Apesar de não terem sido encontrados estudos que tivessem como objetivo extrair perfis através da análise de perfis latentes, ou a análise de clusters, com as variáveis deste estudo, ao realizar alguma pesquisa percebemos que já existem alguns estudos que aplicam estas metodologias no contexto da investigação em psicologia organizacional (e.g., Meyer et al., 2012; Meyer et al., 2013; Spector et al., 2015). Deste modo, nesta área, é possível descrever estes métodos enquanto o agrupamento de indivíduos com base em padrões específicos de comportamento, valores, atitudes ou características psicológicas que compartilham (Meyer et al., 2012). Estes perfis são assim usados para entender como diferentes tipos de personalidades ou conjuntos de características se agrupam e por sua vez se relacionam com outras variáveis organizacionais como, por exemplo, o compromisso (Meyer et al., 2012).

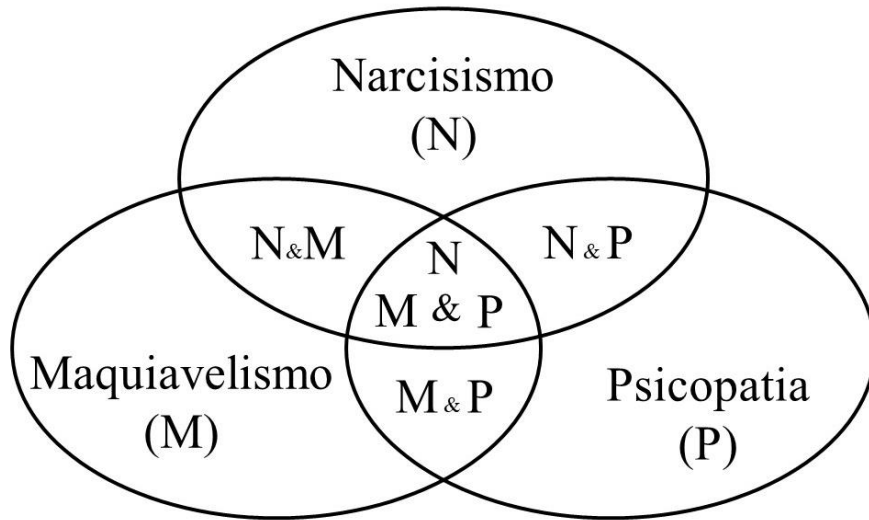
Além disso, quando comparada a abordagens mais tradicionais, a análise de perfis permite uma visualização mais complexa e integrada dos dados, visto que tem como objetivo a identificação de subpopulações na nossa amostra, que poderão ser protótipos de grupos que se encontram naturalmente presentes na população em geral (Lubke & Muthén, 2005).

Neste momento, já sabemos que os indivíduos partilham entre si traços da *dark triad* enquanto componente da sua personalidade, mas apresentando os traços em combinações e magnitudes diferentes (Paulhus & Williams, 2002). Observando a Figura 4, baseada na adaptação de D'Souza et al. (2017), conseguimos conceber a possibilidade de existirem

subpopulações que representem as diferentes seções do esquema, o que por sua vez se traduz em diferentes combinações de traços e com diferentes saliências.

Figura 4

Representação das Diferentes Combinações de Traços – Dark Triad



Nota. Adaptado de D'Souza et al. (2017)

Modelo de Investigação e Questões de Investigação

Com base nos factos expostos anteriormente, consideramos que a literatura existente não se apresenta, suficientemente, consistente e robusta. Assim sendo, optou-se por não estabelecer hipóteses, mas em vez disso avançar para a colocação de algumas questões de investigação, que esperamos ver respondidas no final deste trabalho.

Recordamos que a presente investigação tem como objetivo geral explorar as relações entre a *dark triad*, os valores pessoais e os estilos de liderança transacional e transformacional. Para tal, este macro objetivo desdobra-se em dois objetivos específicos: explorar a influência da *dark triad* e dos valores pessoais nos estilos de liderança; e estabelecer perfis da *dark triad*, analisando a relação destes perfis com os valores pessoais e os estilos de liderança. Assim, levantamos as seguintes questões:

Q1: “Existe uma relação de antecedência da *dark triad* e dos valores pessoais na perceção dos líderes relativamente ao seu estilo de liderança?”

Q2: “Que perfis de *dark triad* emergem na presente amostra?”

Q2.1: “Como se caracterizam os perfis de *dark triad* emergentes em termos sociodemográficos e profissionais?”

Q2.2: “Qual a perceção dos participantes relativamente aos seus valores pessoais, consoante o perfil em que se inserem?”

Q2.3: “Qual a perceção dos participantes relativamente ao seu estilo de liderança, consoante o perfil em que se inserem?”

Método

Delineamento

O presente estudo classifica-se, segundo Marôco (2018), como exploratório, transversal e quantitativo.

Participantes

A amostra final é composta por 154 participantes, dos quais 43.5% (67 sujeitos) se identificam com o género masculino e 56.5% (87 sujeitos) com o género feminino. As idades dos participantes variaram entre os 20 e os 72 anos, com uma média de 43.44 anos e um desvio padrão de 11.99 anos. No grupo etário entre os 18 a 30 anos, encontramos 17.5% (27 sujeitos) dos participantes; de 31 a 40 anos, 20.8% (32 sujeitos); de 41 a 50 anos, 33.1% (51 sujeitos); e 28.6% (44 sujeitos) dos participantes tinham 51 anos ou mais. No que diz respeito às habilitações literárias, apenas um participante (0.6%) apresentou um nível de escolaridade inferior ao 12º ano. Entre os participantes, 9.7% (15 participantes) indicaram ter concluído o ensino secundário; 35.7% (55 participantes) possuem uma licenciatura; 27.9% (43 participantes) mencionaram ter obtido um mestrado como grau académico; 20.1% (31 participantes) têm uma pós-graduação; e apenas 5.8% (9 participantes) indicaram possuir um doutoramento. Ao analisarmos a antiguidade na organização, constatamos uma média de 10.14 anos, com um desvio padrão de 9.32 anos. Dos participantes, 35.1% (54 participantes) estão na organização há menos de 5 anos; 29.2% (45 participantes) relataram uma experiência na organização entre 5 e 10 anos; 9.7% (15 participantes) possuem uma experiência de 11 a 15 anos na sua organização atual; 11.7% (18 participantes) colaboram há 16 a 20 anos; e, por fim, 14.3% (22 participantes) acumulam 20 anos ou mais de experiência na organização em que trabalham. Foi ainda pedido aos participantes que indicassem há quanto tempo, ocupavam a sua atual posição de liderança e observou-se uma média de 6.54

anos e um desvio padrão de 6.99 anos. Dos participantes deste estudo, 55,2% (85 participantes) exerciam uma posição de liderança formal há menos de 4 anos; 24,7% (38 participantes) indicaram ocupar a sua posição de liderança atual entre 5 a 10 anos; 8,4% (13 participantes) exerciam a sua liderança entre 10 a 15 anos; e, por fim, 11,7% (18 participantes) exerciam funções de liderança há mais de 15 anos na sua organização.

Instrumentos

Dirty Dozen

Esta escala é uma medida reduzida da *dark triad* composta por 12 itens, divididos por 3 dimensões- maquiavelismo, narcisismo e psicopatia (Tabela 2). Os participantes respondem, fazendo um autorrelato que utiliza uma escala de 5 pontos (1- *Discordo Totalmente* a 5- *Concordo Totalmente*). Segundo Macedo et al. (2020), autores da adaptação e validação para a população portuguesa da escala, pode ser considerada válida e fiável. Além disso, esta escala já foi aplicada por autores como Pechorro et al. (2021) e continua a demonstrar resultados que permitem defini-la como válida e fiável.

Tabela 2
Escala Dirty Dozen

Maquiavelismo	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 (engraxei) pessoas para obter o que eu queria.
	DT_M4	Tenho tendência a usar as outras pessoas em meu benefício pessoal.
Psicopatia	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.
Narcisismo	DT_N9	Tenho tendência a querer que as outras pessoas sintam admiração por mim.
	DT_N 10	Tenho tendência a querer que as outras pessoas me prestem atenção.
	DT_N 11	Tenho tendência a querer ter prestígio ou estatuto social alto.
	DT_N12	Tenho tendência a esperar que os outros me façam favores especiais.

Questionário Multifatorial de Liderança- MQL

A versão reduzida do MQL criada por Oliveira et al. (2007), apresenta 2 dimensões (Transformacional [LTf] e Transacional [LTs]), com uma escala de resposta de 1 a 5 (1 - *Discordo Totalmente* a 5 - *Concordo Totalmente*). A escala da liderança transacional, é composta por 12 itens, sendo que metade medem a recompensa contingencial (Rc) e a outra metade mede a gestão por exceção (Ge) (Tabela 3). Já a escala da liderança transformacional, é constituída por 15 itens, dos quais 6 medem a consideração individualizada (Ci), outros 6 medem o carisma (C) e, por fim, 3 medem a estimulação intelectual (Ei) (Tabela 4).

Para este estudo foi necessário adaptar a forma como os itens estão redigidos, de modo a tornar a escala numa medida de autorrelato sobre as percepções que os líderes têm relativamente às práticas de liderança transformacional e transacional que exercem.

Os autores, relativamente às propriedades psicométricas, referem ser possível afirmar a validade e fiabilidade desta escala.

Tabela 3

Questionário Multifatorial de Liderança- Liderança Transformacional

	LTf_C7	Acredito que os meus subordinados têm toda a confiança em mim
	LTf_C25	Acredito que inspiro lealdade
	LTf_C13	Acredito que sou uma inspiração para os meus subordinados
Carisma	LTf_C3	Faço com que as pessoas se entusiasmem pelo cumprimento das atividades que lhes são atribuídas
	LTf_C17	Acredito que inspiro lealdade para com a minha organização
	LTf_C2	Acredito que os meus subordinados me consideram um modelo a seguir
	LTf_Ci19	Fico satisfeito quando atingem os padrões definidos para um bom desempenho
	LTf_Ci11	Os meus subordinados ganham credibilidade se cumprirem bem o seu trabalho
Consideração individualizada	LTf_Ci21	Podem contar com o meu apreço quando fazem um bom trabalho
	LTf_Ci14	Lido individualmente com cada um dos meus subordinados
	LTf_Ci4	Procuro saber o que quero atingir e tento ajudar os meus subordinados a consegui-lo
	LTf_Ci16	Dou atenção pessoal aos membros que parecem negligenciados
Estimulação intelectual	LTf_Ei1	As ideias que tenho e partilho com os meus subordinados, levam-os a repensar as suas ideias
	LTf_Ei10	Levo os meus subordinados a repensar problemas antigos de novas maneiras
	LTf_Ei18	Proporciono novas maneiras de ver as coisas que costumavam ser confusas para os meus subordinados

Tabela 4

Questionário Multifatorial de Liderança- Liderança Transaccional

	LTs_Rc27	Recompenso os meus subordinados pelo apoio que me dão
	LTs_Rc8	Digo o que os meus subordinados têm de fazer caso queiram ser recompensados pelos seus esforços
	LTs_Rc5	Refiro-me frequentemente a reconhecimentos especiais e promoções por bom desempenho
Recompensa		
Contingencial	LTs_Rc22	Asseguro que os meus subordinados podem ter aquilo que desejam em troca do seu empenho
	LTs_Rc12	Acredito que os meus subordinados sentem que podem negociar comigo as recompensas pelo cumprimento das suas tarefas
	LTs_Rc24	Promovo a existência de um acordo sobre o esforço que é expectável um subordinado fazer e o proveito que este tira disso

	LTs_Ge26	Desde que as coisas corram bem, não tento mudar nada
	LTs_Ge15	Não peço mais que o estreitamente necessário para terem o trabalho feito
	LTs_Ge20	Digo apenas o que têm de saber para os meus subordinados fazerem o seu trabalho
Gestão		
por	LTs_Ge23	Não encorajo os meus subordinados a desenvolverem as suas iniciativas
exceção	LTs_Ge9	Desde que os processos habituais de trabalho funcionem, fico satisfeito com o desempenho dos meus subordinados
	LTs_Ge6	Permito que os meus colaboradores continuem a fazer o seu trabalho como sempre fizeram

Escala de Valores Pessoais

A versão reduzida e adaptada para a população portuguesa, foi validada por Granjo e Peixoto (2013). A versão final desta escala apresenta um total de 20 itens escritos na terceira pessoa (e.g. Uma pessoa, para quem é importante ser rico/a. Que quer ter muito dinheiro e coisas caras), distribuídos por 4 dimensões (Autopromoção [VAP], Autotranscendência

[VAT], Abertura à Mudança [VAM], Conservação [VC]). E a cada dimensão estão associados determinados valores, dentre os dez valores pessoais definidos por Schwartz (poder [P], realização, benevolência [B], universalismo, auto direção, estimulação, hedonismo [H], conformidade [C], tradição e segurança). Assim, cada valor é representado por dois itens na escala, que abordam tanto a descrição das pessoas em termos de metas pessoais, desejos ou aspirações, quanto a importância de determinados valores na vida dessas pessoas (Tabela 5). O objetivo é a avaliação da semelhança entre quem responde e a pessoa descrita no item, de modo a inferir os valores a partir de sua autoavaliação. Para esta investigação, foram utilizados apenas os itens correspondentes a quatro dos dez valores, sendo utilizada uma escala de resposta de 1 a 5 (1 - *Discordo Totalmente* a 5 - *Concordo Totalmente*). A versão da escala validada por Granjo e Peixoto (2013), foi considerada válida e fiável pelos autores.

Tabela 5

Dimensões e Itens selecionados da Escala de Valores de Schwartz

Instrução	Geral	Irá encontrar um conjunto de citações narradas na terceira pessoa (descrito como "Uma pessoa...") deverá perceber em que medida considera que esta pessoa se assemelha a si e assinalar o seu grau de concordância:
Autopromoção-	VAP_P2	Uma pessoa para quem é importante ser rico/a. Quer ter muito dinheiro e coisas caras
Poder	VAP_P17	Uma pessoa para quem é importante que os outros lhe tenham respeito. Quer que as pessoas façam o que ele/ela diz.
Autotranscendência	VAT_B12	Um homem/mulher para quem é importante ajudar os que o/a rodeiam. Preocupa-se com o bem-estar dos outros.
- Benevolência	VAT_B18	Uma pessoa para quem é importante ser leal com os amigos. Dedicar-se às pessoas que lhe são próximas.
Abertura	VAM_H10	Uma pessoa para quem é importante passar bons momentos. Gosta de tratar bem de si.
à Mudança-	VAM_H21	Uma pessoa que procura aproveitar todas as oportunidades para se divertir. É importante para ele/ela fazer coisas que lhe dão prazer.
Hedonismo		
Conservação-	VC_C7	Uma pessoa que acha que as pessoas devem fazer o que lhes mandam. Acha que as pessoas devem cumprir sempre as regras mesmo quando ninguém está a ver.
Conformidade	VC_C16	Uma pessoa para quem é importante portar-se sempre como deve ser. Evita fazer coisas que os outros digam que é errado.

Procedimento

O questionário foi desenvolvido na plataforma *Qualtrics XM* e foi divulgado através das redes sociais (*WhatsApp, LinkedIn, Facebook e Instagram*). Optou-se ainda, por enviar emails para algumas organizações, tentando alcançar o maior número de respostas possíveis. Assim, relativamente ao processo de obtenção da amostra, esta pode ser descrita, segundo os

critérios definidos por Marôco (2018), como não probabilística, por conveniência do tipo bola de neve, visto ter sido pedido aos participantes que compartilhassem o questionário com os seus conhecidos, que à partida cumprissem o critério de assumirem uma posição de liderança.

A construção do questionário foi realizada, utilizando diferentes secções (Anexo A). Numa primeira página, eram apresentadas aos participantes informações gerais acerca do âmbito e objetivo da presente investigação, seguindo-se a explicitação de informações relativas ao facto da participação no estudo ser voluntária, anónima e o tratamento de dados confidencial. Era ainda cedido aos participantes um contacto, em caso de necessidade de esclarecimento. Após o participante ter lido todas as informações, era-lhe apresentado o consentimento informado e só depois deste aceitar era possível avançar e começar a responder ao questionário.

Passando para a secção seguinte, o participante, era convidado a ler a seguinte definição: “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.”. E era-lhe solicitado que indicasse se, tendo em conta esta definição, podia considerar-se um líder formalmente nomeado. Caso respondesse não o questionário terminava por ali. No caso de responder afirmativamente, avançava para a próxima secção, onde respondia a um conjunto de questões sociodemográficas, nomeadamente, género com o qual se identificava (“Masculino”, “Feminino” ou “Outro”- podendo indicar qual); Idade em anos (resposta aberta); nível de escolaridade, sendo apresentadas opções (“Inferior ao 12º”, “Igual ao 12º”, “Licenciatura”, “Mestrado”, “Pós-graduação” ou “Doutoramento”); antiguidade na organização em anos (resposta aberta); e, por fim, a antiguidade na atual posição de liderança, também em anos (resposta aberta).

Em seguida, avançavam para as secções onde eram apresentados os instrumentos, com um breve texto introdutório, que indicava as instruções de preenchimento e escala de resposta. Os instrumentos, eram apresentados sempre pela mesma ordem (1ª Adaptação do QML; 2ª Dirty Dozen; 3ª Itens selecionados da Escala de Valores de Schwartz), no entanto a ordem de apresentação dos itens seria aleatória, de modo a contrabalançar possíveis efeitos nas respostas. Na última secção, encontravam um pequeno agradecimento, sendo novamente cedido o email do investigador, para qualquer eventual esclarecimento.

O questionário foi disponibilizado entre 7 de novembro de 2023 e 25 de janeiro de 2024 e obteve um total de 285 respostas. Dentre estas, foram identificadas 154 como sendo válidas para análise, que segundo a utilização do *software G-power*, defendida por Faul et al. (2009), determina um número de respostas necessárias para viabilizar o estudo inferior ao da amostra obtida, assumindo um tamanho de efeito médio ($d = 0.15$), um nível de significância (α) de .05 e um poder estatístico ($1-\beta$) de .80 (Anexo B).

Após a recolha de dados, efetuou-se o tratamento de dados e as análises estatísticas, consideradas necessárias, recorrendo aos programas de *software* estatístico *IBM Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e *Jamovi 2.4.11*.

Num primeiro momento, utilizando o *IBM SPSS Statistics*, realizou-se a limpeza da base de dados, recorrendo aos seguintes critérios de exclusão: (1) Ser menor de idade; (2) Não exercer, aquando da resposta ao questionário, uma posição de liderança; (3) Não responder ao questionário por completo, deixando escalas incompletas. Ainda através deste *software*, foi realizada a caracterização da amostra já apresentada na secção participantes.

Em seguida, analisaram-se as qualidades psicométricas das escalas em estudo, utilizando análises específicas. No entanto, de um modo geral em primeiro lugar realizou-se uma análise fatorial confirmatória e compararam-se os resultados com os valores de referência

de bondade de ajustamento do modelo propostos por Marôco (2018), sendo estes: (1) χ^2/df que deverá ser considerado mau quando apresentar valores >5 ; sofrível quando o valor estiver entre]2, 5]; bom quando o valor se enquadrar entre]1, 2] e muito bom quando for aproximadamente 1; (2) O CFI deverá ser considerado mau quando o valor for <8 ; sofrível quando enquadrado entre [.8, .9]; bom quando se apresentar entre [.9,.95[e muito bom quando o valor for $\geq .95$. Por fim, o RMSEA deverá ser considerado inaceitável quando o valor obtido for $>.1$; bom quando o valor estiver entre].05, .1] e muito bom quando o valor for $\leq .05$.

Posteriormente, analisou-se a fiabilidade das escalas. Segundo Marôco (2018), sempre que as escalas apresentem pelo menos 3 itens por dimensão é possível recorrer ao alfa de Cronbach para analisar a fiabilidade. Assim, tendo em conta os valores de referência apresentados pelo autor, os alfas serão considerados: excelentes quando os valores forem $\alpha = .9$; bons quando o $\alpha = .8$; satisfatórios quando $\alpha = .7$; fracos quando $\alpha = .6$ e inaceitáveis quando $\alpha < .6$.

Para analisar a fiabilidade das dimensões da escala de valores de Schwartz, tendo em conta que neste estudo só se selecionou um valor por dimensão e que cada valor só é medido por dois itens, utilizou-se o método *split half* defendido Eisinga et al. (2013) para calcular a fiabilidade de cada dimensão, tendo como valores de referência os mesmos que tinham sido apresentados anteriormente.

Em seguida, realizou-se a análise descritiva das variáveis e das correlações correspondentes, que poderiam ser classificadas como: Perfeitas, quando o $r =$ entre 1 e .8; fortes, quando o $r =$ entre .7 e .5 (positivo ou negativo); moderada quando $r =$ entre .4 e .1 (positivo ou negativo); quando $r = 0$ uma correlação nula (Marôco, 2018).

Tendo como finalidade a exploração da relação entre as variáveis em estudo, optou-se por recorrer a duas Regressões Lineares Múltiplas, analisando os coeficientes de regressão estandardizados (β), para perceber a magnitude e direção do efeito da dark triad e dos valores pessoais nos diferentes estilos de liderança, identificando aqueles que se destacaram como preditores significativos ($p \leq .05$) (Marôco, 2018). Em seguida, através da análise do coeficiente de determinação ajustado (R^2), verificou-se quanta da variabilidade dos estilos de liderança era explicada pelos preditores identificados (Marôco, 2018). Antes de realizar a análise (Anexo C), todos os pressupostos da regressão linear múltipla foram verificados e confirmados, garantindo a viabilidade da análise.

Procedeu-se ainda à análise das diferenças entre as médias entre grupos, sendo para isso utilizado o teste estatístico paramétrico ANOVA; num primeiro momento, procedeu-se à verificação dos pressupostos da normalidade e da homogeneidade de variâncias. Para verificação da normalidade, tendo em consideração que a amostra deste estudo apresenta mais de 50 participantes, seguiu-se o Teorema do Limite Central, assumindo-se assim a distribuição normal da amostra (Marôco, 2014). Relativamente ao pressuposto da homogeneidade de variâncias, pode afirmar-se a homocedasticidade da amostra quando $p\text{-value} > .05$ (Marôco, 2014). Além disso, foram realizados testes post hoc de Tuckey com o objetivo de identificar quais grupos apresentavam diferenças significativas entre si, proporcionando uma compreensão mais detalhada das diferenças observadas.

Por fim, optou-se por se realizar uma análise de clusters com o objetivo de extrair perfis de *dark triad* e proceder à sua caracterização sociodemográfica e em relação aos valores e estilos de liderança. Num primeiro momento, procedeu-se à estandardização dos dados ($M = 0$; $DP = 1$). Em seguida, de forma exploratória utilizou-se o Método de Ward. E analisando as diferentes soluções apresentadas pelo mesmo, através de uma ANOVA One-

Way definiu-se o número de clusters que fariam sentido neste trabalho, integrando não só as recomendações práticas de Marôco (2014), como também a relevância teórica e aplicada de cada um dos perfis identificados. Utilizando o número de clusters identificados, avançou-se para a agregação dos participantes nos respectivos clusters através do método K-Means, sendo que em seguida foi realizada uma ANOVA que permitiu compreender as variáveis que discriminam e possibilitam a diferenciação entre clusters. Para finalizar caracterizaram-se, com recurso ao *IBM SPSS Statistics*, os diferentes clusters em termos sociodemográficos através da utilização de *crosstabs*, e, em relação aos valores e estilos de liderança, utilizando *custom tables*.

Resultados

Análise das Propriedades Psicométricas

Num primeiro momento, foram analisadas as propriedades psicométricas, das três escalas utilizadas, através dos programas *Jamovi* e *IBM SPSS Statistics*.

Dirty Dozen

Validade.

Com o objetivo de analisar a validade da escala da *dark triad*, efetuou-se uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) no *Jamovi*, testando-se a solução de 3 fatores (Narcisismo, Maquiavelismo e Psicopatia) indo ao acordo do modelo teórico proposto por Jonason e Webster (2010). Os valores obtidos nesta análise são apresentados na tabela seguinte (Tabela 6).

Tabela 6

Validade Fatorial do Modelo Teórico – Dark triad

	χ^2/gl	CFI	RMSEA
Modelo Teórico Inicial	1.65	.92	.06

Os resultados obtidos, não sugeriram a remoção de itens, uma vez que todos estes apresentaram *fator loadings* superiores a .4 (Marôco, 2018). Deste modo, o modelo testado apresentou bons níveis de bondade de ajustamento ($\chi^2/gl = 1.65$, CFI = .92, RMSEA= .06).

Fiabilidade.

Para analisar a fiabilidade da escala, recorreu-se ao valor do alfa de Cronbach (α) de modo a averiguar a consistência interna do instrumento. Sendo que para a dimensão narcisismo obteve-se $\alpha_{\text{narcisismo}} = .72$, para o maquiavelismo $\alpha_{\text{maquiavelismo}} = .68$ e para psicopatia $\alpha_{\text{psicopatia}} = .56$. Estes valores permitem-nos classificar a consistência interna enquanto satisfatória, fraca e inaceitável, respetivamente.

Questionário Multifatorial de Liderança- MQL

Validade.

Com o objetivo de analisar a validade, da escala da Liderança, realizou-se uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) através do *Jamovi*, testando-se a solução de 2 fatores (Liderança Transacional e Transformacional) tendo em conta o modelo teórico proposto por Bass (1985). Na tabela seguinte encontram-se os valores associados a esta análise (Tabela 7).

Tabela 7

Validade Fatorial do Modelo Teórico – Liderança

	χ^2/gl	CFI	RMSEA
Modelo Teórico Inicial	1,99	.60	.08
Modelo Teórico Ajustado	1.45	.88	.05

Os resultados obtidos, sugeriram a remoção dos itens que apresentavam *fator loadings* inferiores a .4 (Marôco, 2018). O modelo testado, após remoção dos itens, apresentou bons níveis de bondade de ajustamento ($\chi^2/gl = 1.45$, CFI = .88, RMSEA= .05).

Fiabilidade.

De modo a averiguar a consistência interna do instrumento, recorreu-se à análise da fiabilidade da escala, através do alfa de Cronbach. Sendo que para a dimensão Liderança Transformacional obteve-se um $\alpha_{\text{transformacional}} = .81$ e para a dimensão Liderança Transacional um $\alpha_{\text{transacional}} = .67$. Estes valores permitem-nos classificar a consistência interna enquanto boa e fraca, respetivamente.

Escala de Valores

Fiabilidade.

Tendo em conta que a parte da escala utilizada só associa dois itens a cada dimensão, efetuou-se apenas a análise da fiabilidade, recorrendo ao método *split-half* para obter o alfa de Cronbach das várias subdimensões. Sendo que a subdimensão: poder apresentou um $\alpha_{\text{poder}} = .34$; benevolência um $\alpha_{\text{benevolência}} = .57$; hedonismo um $\alpha_{\text{hedonismo}} = .47$; conformidade $\alpha_{\text{conformidade}} = .28$. Sendo classificados como inaceitáveis.

Estatísticas Descritivas das Variáveis e Correlações

Para melhor compreender e analisar as respostas dos participantes, realizou-se uma análise estatística descritiva das variáveis em estudo (Tabela 8). Para esta análise, teve-se em conta o facto de o ponto central ser, para todas as escalas, o ponto 3 (*Não concordo, Nem discordo*).

Tabela 8*Médias, Desvios-padrão e Associação entre as variáveis*

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Lid. Transformacional	4.19	.36	(.81)								
2. Lid. Transacional	3.54	.59	.42**	(.67)							
3. Maquiavelismo	2.07	.71	-.09	.10	(.68)						
4. Psicopatia	1.58	.53	-.17*	.06	.44**	(.56)					
5. Narcisismo	2.41	.79	.06	.02	.63**	.27**	(.72)				
6. Poder	2.77	.85	-.02	.02	.32**	.26**	.46**	(.34)			
7. Benevolência	4.49	.48	.40**	.11	-.02	-.32**	.08	-.002	(.57)		
8. Hedonismo	3.93	.65	.26**	.09	.03	-.05	.20*	.19*	.32**	(.47)	
9. Conformidade	3.33	.83	-.10	.08	.02	-.13	.03	.22**	.13	.02	(.28)

**A correlação é significativa ao nível 0.01 (2 extremidades).

*. A correlação é significativa ao nível 0.05 (2 extremidades).

(α) α de Cronbach

Relativamente à análise das respostas à escala da liderança, nas dimensões Transformacional e Transacional os participantes demonstraram uma tendência para se reverem nas afirmações relativas a estes estilos de liderança, tendo-se verificado um valor médio de resposta de 4.75 com um desvio-padrão de .36 para a dimensão transformacional, e para a dimensão transacional um valor médio de resposta de 3.54 com um desvio-padrão de .59.

Passando para a análise das respostas à escala Dirty Dozen, na dimensão Maquiavelismo obteve-se um valor médio de resposta de 2.07 com um desvio padrão de .71, o que nos permite afirmar que os sujeitos se percebem como tendo um nível moderadamente baixo de traços maquiavélicos. Na dimensão Psicopatia, os participantes apresentaram um valor médio de resposta de 1.58 com um desvio padrão de .53, o que nos permite constatar que a percepção dos sujeitos relativamente aos seus traços psicopatológicos é moderadamente baixa. Por fim, relativamente à dimensão Narcisismo, constatou-se 2.41

como nível médio de resposta com um desvio padrão de .79, sendo possível nesta dimensão afirmar que os participantes percebem níveis moderadamente baixos deste traço de personalidade.

Analisando as respostas aos itens da escala de valores, na subdimensão poder é possível constatar que o valor médio de resposta foi 2.77 com um desvio padrão de .85, o que nos permite dizer que os participantes se veem moderadamente neste valor. Analisando as respostas à subdimensão benevolência, verifica-se um nível médio de respostas de 4.49 com um desvio padrão de .48, o que possibilita afirmar que a maioria dos participantes se revê nas afirmações correspondentes a este valor pessoal. Observando o valor médio de 3.93, com um desvio padrão de .65, é possível afirmar que grande parte dos participantes se revê nas afirmações associadas à subdimensão hedonismo. Por último, observando os valores médios de resposta aos itens da subdimensão conformidade, verificou-se uma média de 3.33 e um desvio padrão de .83, o que possibilita que se afirme que os participantes também se identificam com as afirmações associadas a este valor pessoal.

Em seguida, realizou-se a análise das relações de associação, entre as variáveis em estudo, recorrendo aos coeficientes de Correlação de Pearson.

Assim, analisando a associação entre as variáveis é possível identificar uma correlação positiva, forte e estatisticamente significativa entre a dimensão narcisismo e maquiavelismo ($r=.63; p<0.01$). Verificou-se também uma associação positiva, mas moderada e estatisticamente significativa nas seguintes correlações: Liderança Transacional com a Liderança Transformacional ($r=.42; p<0.01$); Psicopatia com Maquiavelismo ($r=.44; p<0.01$); Poder com Maquiavelismo ($r=.32; p<0.01$); Poder com Narcisismo ($r=.46; p<0.01$); Benevolência com Liderança Transformacional ($r=.40; p<0.01$); Hedonismo com Benevolência ($r=.32; p<0.01$). Identificou-se ainda uma correlação positiva e

estatisticamente significativa, mas considerada fraca entre: Narcisismo e Psicopatia ($r = .27$; $p < 0.01$); Poder e Psicopatia ($r = .27$; $p < 0.01$); Hedonismo e Liderança Transformacional ($r = .26$; $p < 0.01$); Hedonismo e Narcisismo ($r = .20$; $p < 0.05$); Hedonismo e Poder ($r = .19$; $p < 0.05$); Conformidade e Poder ($r = .22$; $p < 0.01$). Foram ainda identificadas, associações inversas, ou seja, negativas e estatisticamente significativas entre variáveis, sendo que a correlação entre Psicopatia e Liderança transformacional foi considerada fraca ($r = -.17$; $p < 0.05$) e a correlação entre a Benevolência e Psicopatia considerada moderada ($r = .32$; $p < 0.01$). Assim sendo, é possível afirmar que neste último caso quando uma das variáveis aumentar a outra irá diminuir.

Análise de Diferenças entre Grupos

De modo a complementar e enriquecer este estudo, optou-se por realizar a análise das diferenças das médias entre grupos, para melhor compreender o efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo. Foram considerados os pressupostos já mencionados na secção procedimento, sendo apresentados em seguida apenas as diferenças significativas (Anexo D, E, F, G).

Idade e Valores

Foram identificadas diferenças significativas, entre idades relativamente às subdimensões benevolência ($F(3, 73.6) = 4.107$; $p = .009$) e hedonismo ($F(3, 74.3) = 3.326$; $p = .024$). Relativamente às diferenças relativas à benevolência, verificou-se maior saliência nos participantes até 30 anos ($M = 4.72$; $DP = .446$) do que nos participantes com mais de 51 anos ($M = 4.31$; $DP = .524$), $p = .003$. Analisando as diferenças relativas ao hedonismo, verificou-se que os participantes até 30 anos ($M = 4.19$; $DP = .503$) apresentam com maior

saliência este valor do que os participantes com mais de 51 anos ($M = 3.76$; $DP = .621$), $p = .035$.

Tempo de Liderança e Dark Triad

Foram identificadas diferenças significativas, entre o tempo de liderança e os traços da *dark triad*, mais precisamente na dimensão narcisismo ($F(3, 39.8) = 8.251$; $p \leq .001$). Verificou-se que os participantes que exercem cargos de liderança há mais de 15 anos ($M = 1.79$; $DP = .516$) apresentam menor saliência do traço de narcisismo do que os participantes que exerçam funções de liderança: há 4 anos ou menos ($M = 2,48$; $DP = 0.787$), $p = .004$; entre 5 a 10 anos ($M = 2.45$; $DP = .814$), $p = .017$; entre 10 a 15 anos ($M = 2.63$; $DP = .768$), $p = .015$.

Género e Dark Triad

Foram identificadas diferenças significativas, entre o género e os traços da *dark triad*, mais precisamente na dimensão psicopatia ($F(1, 134) = 6.425$; $p = .012$). Verificou-se que os participantes que se identificam com o género masculino ($M = 1.701$; $DP = .547$) apresentam maior saliência do traço narcisismo do que as participantes que se identificaram com o género feminino ($M = 1.49$; $DP = .492$), $p = .011$.

Regressões Lineares Múltiplas

Nesta secção, foram examinadas as relações entre as variáveis independentes, Valores e *dark triad*, e a variável dependente, Estilos de Liderança, através de Regressões Lineares Múltiplas, com o objetivo de responder à seguinte questão de investigação: “Existe uma

relação de antecedência da *dark triad* e dos valores pessoais na percepção dos líderes relativamente ao seu estilo de liderança?”

Verificaram-se relações de predição estatisticamente significativas entre os valores Benevolência ($\beta_{VAT_B} = 341$; sig. <0.01) e a Conformidade ($\beta_{VC_C} = -.154$; sig. <0.05) com a Liderança Transformacional. As restantes relações entre as diferentes variáveis não são consideradas estatisticamente significativas, uma vez que sig. > 0.05 .

Relativamente à variabilidade (R^2) da Liderança Transformacional, que foi a única variável dependente para a qual se obtiveram preditores estatisticamente significativos, percebemos que os valores pessoais mencionados anteriormente explicam 20,4% da variância.

Análise de Clusters

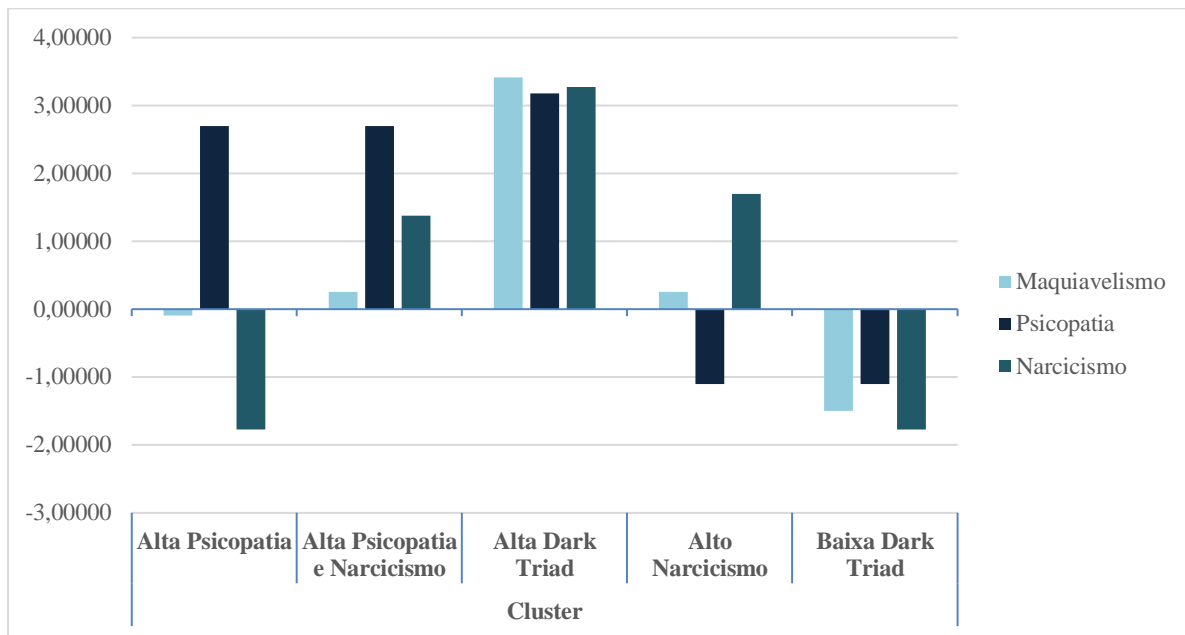
Por fim, optou-se por se realizar uma análise de clusters com o objetivo de extrair perfis de *dark triad* e proceder à sua caracterização sociodemográfica e em relação aos valores e estilos de liderança.

Extração e Caracterização dos Perfis

Em seguida, estão representados e caracterizados os 5 clusters, que explicam cerca de 70% da variância total (Anexo H), e a distância de cada uma das dimensões standardizadas dos valores centrais (Figura 5, Anexo I). Esta secção permitirá responder às seguintes questões de investigação: “Que perfis de *dark triad* emergem na presente amostra?” e “Como se caracterizam os perfis de *dark triad* emergentes em termos sociodemográficos e profissionais?”

Figura 5

Extração de Perfis/Clusters



Cluster 1 (n=26); Cluster 2 (n=22); Cluster 3 (n=6); Cluster 4 (n=46); Cluster 5 (n=54)

Perfil 1- Alta Psicopatia.

Através deste perfil, é possível caracterizar 26 participantes deste estudo. Nestes sujeitos encontramos bastante saliente o traço psicopatia, no entanto os níveis de narcisismo estão bastante abaixo da média, já relativamente ao traço maquiavelismo encontramos-lo no nível médio.

Ao analisar as variáveis sociodemográficas (Anexo J), observamos que 57.5% dos participantes se identificam como do género masculino e 42.3% como do género feminino. A maioria dos indivíduos (65.4%) deste grupo etário encontra-se entre os 31 e os 50 anos, distribuindo-se da seguinte forma: 30.8% entre os 31 e os 40 anos e 34.6% entre os 41 e os 50 anos. Quanto às qualificações académicas, constatamos que 11.2% dos indivíduos não possuem ensino superior, 23.1% são licenciados, 34.6% possuem mestrado, 23.1% têm pós-graduação e 7.7% doutoramento. Adicionalmente, 65.4% dos participantes indicam que estão

nas suas organizações há até 10 anos, distribuídos da seguinte forma: 34.6% até 4 anos e 30.8% entre 5 e 10 anos. Relativamente ao tempo em posições de liderança, a maioria ocupa estes cargos há relativamente pouco tempo: 46,2% até 4 anos e 26.9% entre 5 e 10 anos.

Figura 6

Representação por IA do perfil Alta Psicopatia



Perfil 2- Alta Psicopatia e Narcisismo.

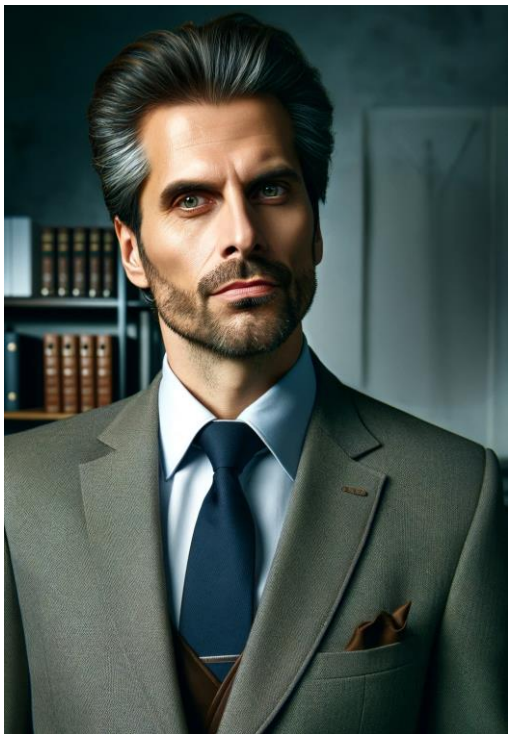
Neste perfil, encontramos representados 22 sujeitos da nossa amostra, sendo possível perceber que apresentam valores acima da média do traço de psicopatia, e apesar de não tão alto, o traço de narcisismo também surge acima da média. Já o traço maquiavelismo encontra-se perto do nível central.

Tal como acontecia no perfil 1, a maioria das pessoas deste grupo identifica-se com o género masculino, sendo que 59.1% dos participantes dizem ser do género masculino e

40,9% do feminino. A distribuição etária é bastante uniforme entre os diferentes grupos. Quanto às qualificações acadêmicas, todos os membros deste cluster têm, no mínimo, o 12º ano completo e 63.7% possuem uma licenciatura (36.4%) ou um mestrado (27.3%). Em relação à antiguidade, 36.4% estão nas suas organizações há até 4 anos, 27.3% entre 5 e 10 anos, e 22.7% entre 16 e 20 anos. Adicionalmente, no que concerne ao tempo de liderança, verifica-se que 72.7% dos indivíduos são líderes há menos de 5 anos.

Figura 7

Representação por IA do perfil Alta Psicopatia e Narcisismo



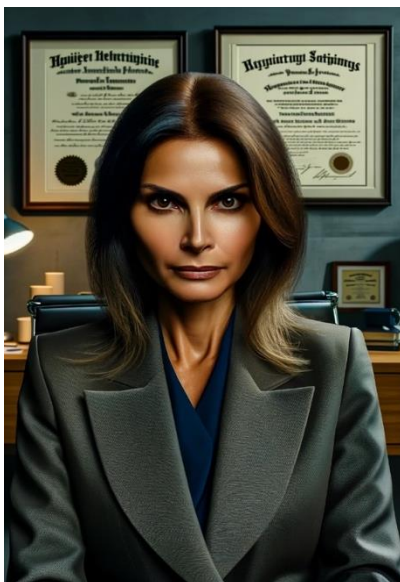
Perfil 3- Alta Dark Triad.

Neste perfil destacam-se 6 sujeitos, com níveis de *dark triad* bastante acima da média. Apesar de surgirem com uma distribuição semelhante, é possível perceber que o traço que mais se destaca é o maquiavelismo, seguido do narcisismo e, por fim, a psicopatia.

Em contraste com perfis anteriores, este grupo é maioritariamente composto por pessoas que se identificam com o género feminino, correspondendo a 66.7%. Este cluster não inclui nenhum participante acima dos 51 anos de idade, estando os membros distribuídos de forma uniforme pelas restantes faixas etárias. Embora nenhum dos participantes possua doutoramento, todos têm formação superior: 66.7% detêm uma licenciatura, 16.7% um mestrado e 16.7% uma pós-graduação. Todos os membros estão nas suas organizações há entre 5 a 15 anos, sendo que a maioria, 83.3%, colabora com a sua organização há entre 5 e 10 anos. Relativamente ao tempo de liderança, 50% ocupa posições de liderança há menos de 5 anos e os restantes 50% entre 5 e 10 anos.

Figura 8

Representação por IA do perfil Alta Dark Triad



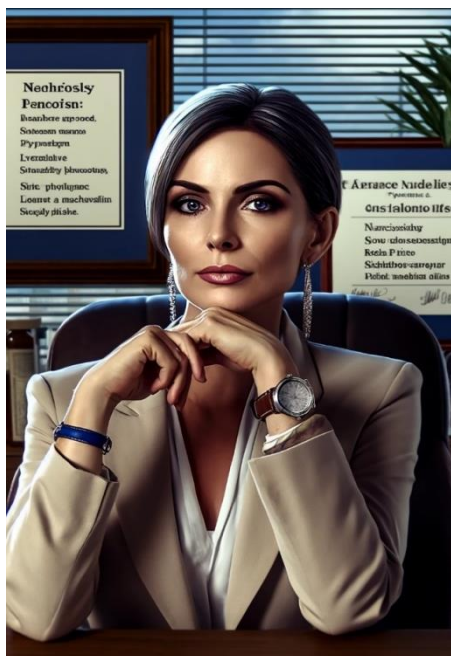
Perfil 4- Alto Narcisismo.

Através deste perfil, é possível caracterizar 46 participantes desta amostra. Nestes participantes observamos como que o traço narcisismo se encontra acima da média, no entanto os níveis de psicopatia estão abaixo da média, já relativamente ao traço maquiavelismo encontramos-lo ligeiramente acima do nível central.

Neste cluster, observamos novamente uma predominância do género feminino, representando 69.6% dos membros. Cerca de 63% dos integrantes têm pelo menos 41 anos, distribuídos da seguinte forma: 41.3% encontram-se entre os 41 e os 50 anos e 21.7% possuem mais de 51 anos. Quanto às qualificações académicas, todos os membros possuem pelo menos o 12.º ano completo, sendo que 37% detêm uma licenciatura e 30.4% um mestrado. Em relação à antiguidade, 43.5% estão nas suas organizações há até 4 anos e 26.1% entre 5 e 10 anos. Adicionalmente, no que toca ao tempo de liderança, verifica-se que 54.3% dos indivíduos ocupam posições de liderança há menos de 5 anos

Figura 9

Representação por IA do perfil Alto Narcisismo



Perfil 5- Baixa Dark Triad.

Surgem associados a este perfil 54 participantes da nossa amostra, que se distinguem dos restantes por níveis de *dark triad* abaixo da média. Apesar de se observar uma distribuição semelhante, o que traço que mais se distancia do ponto médio é o narcisismo, precedido pelo maquiavelismo que antecede a psicopatia. Apesar de neste perfil a distribuição de género ser mais equilibrada, continua a observar-se que 57.4% dos membros deste cluster se identificam como do género feminino. Aproximadamente 70.3% dos integrantes têm pelo menos 41 anos, distribuídos da seguinte maneira: 29.6% estão na faixa etária dos 41 aos 50 anos e 40.7% têm mais de 51 anos. Quanto às qualificações académicas, todos os membros concluíram pelo menos o 12.º ano, sendo que 37% possuem uma licenciatura, 24.1% um mestrado e 25.9% uma pós-graduação. Relativamente à antiguidade nas organizações, 31.5% estão nas suas empresas há até 4 anos, 22.2% entre 5 e 10 anos e, mais uma vez, 22.2% há mais de 15 anos.

Figura 10

Representação por IA do perfil Baixa Dark Triad

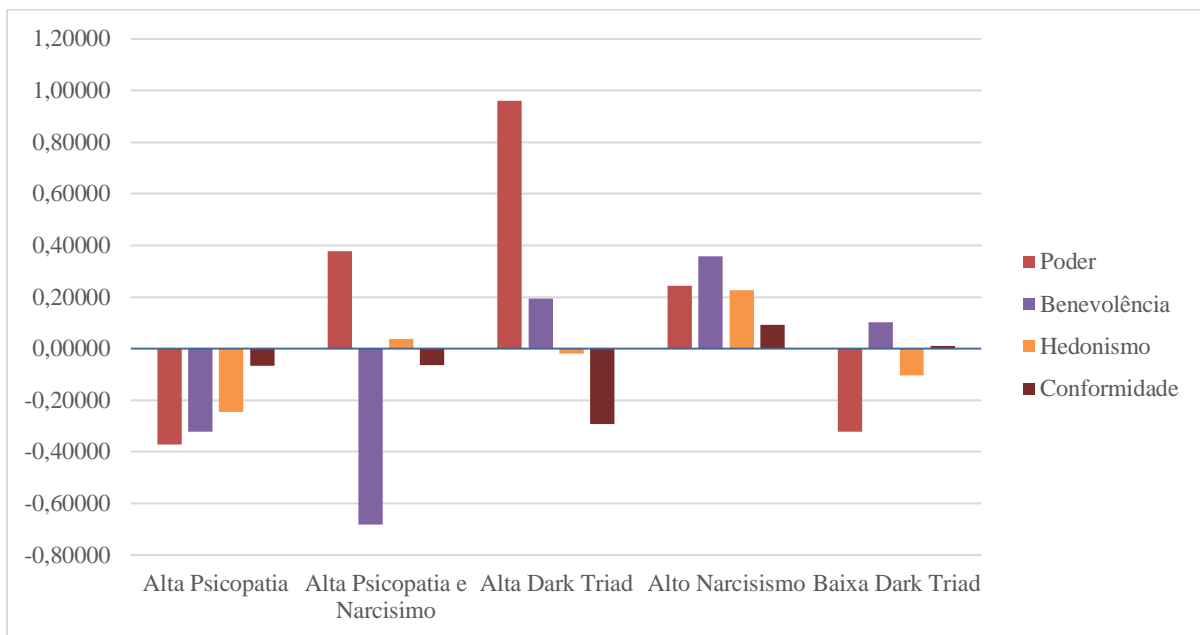


Caracterização Valores

Nesta secção procede-se à caracterização dos perfis relativamente aos valores pessoais (Figura 11, Anexo K), que permitirá responder à seguinte questão de investigação: “Qual a percepção dos participantes relativamente aos seus valores pessoais, consoante o perfil em que se inserem?”.

Figura 11

Caracterização dos Clusters através dos Valores Pessoais



Perfil 1- Alta Psicopatia.

Neste grupo, todos os valores pessoais se situam abaixo do ponto médio. O valor poder é o que se evidencia mais por estar abaixo deste, seguido pela benevolência e pelo hedonismo. A conformidade, apesar de também se situar abaixo do ponto médio, é o valor que se encontra mais próximo dele. Assim, depreende-se que os indivíduos deste grupo não se identificam com os valores analisados neste estudo.

Perfil 2- Alta Psicopatia e Narcisismo.

Os indivíduos deste perfil, parecem identificar-se com o valor poder, que se sobressai por estar acima do ponto médio, ao contrário do valor benevolência, que se destaca por estar consideravelmente abaixo. Embora os valores hedonismo e conformidade se apresentem perto do ponto central, distinguem-se entre si; o hedonismo manifesta-se ligeiramente acima do centro e a conformidade, um pouco abaixo.

Perfil 3- Alta *Dark Triad*.

A análise da secção do gráfico referente a este perfil, revela que o poder se posiciona acima do ponto médio, destacando-se dos restantes valores. O valor benevolência de forma não tão pronunciada, surge também acima do ponto médio. Quanto ao valor hedonismo, este surge muito próximo do ponto médio, indicando que por parte dos membros deste grupo não se identifica uma clara identificação ou distanciamento deste valor. Relativamente ao valor conformidade, percebemos que há um afastamento do ponto médio, podendo sinalizar que os membros deste perfil não se reveem neste valor.

Perfil 4- Alto Narcisismo.

Neste perfil, todos os valores pessoais estão posicionados acima do ponto médio. O valor que mais se destaca é a benevolência, seguido do poder e do hedonismo. O valor conformidade surge também a acima do ponto médio, mas mais próximo do ponto central do gráfico. Assim percebemos que os membros deste cluster se identificam com todos os valores analisados neste estudo.

Perfil 5- Baixa Dark Triad.

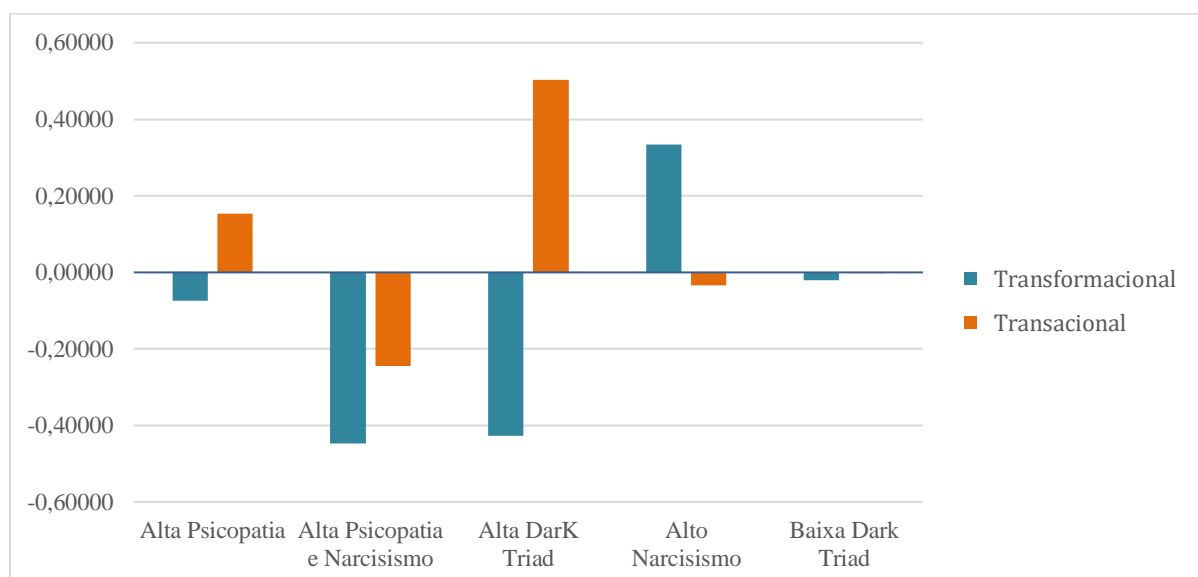
Neste perfil, surgem destacados abaixo do ponto médio os valores poder e hedonismo, levando a crer que os membros deste cluster não se identificam com os mesmos. Em contraste, o valor benevolência aparece ligeiramente acima do ponto médio, indicando que este será um dos valores nos quais os membros deste cluster se reveem. Perto do ponto neutro, surge a conformidade levando a crer que não existe uma clara identificação ou diferenciação deste valor.

Caracterização Estilo de Liderança

Nesta secção procede-se à caracterização dos perfis relativamente aos estilos de liderança (Figura 12, Anexo L), que permitirá responder à seguinte questão de investigação: “Qual a percepção dos participantes relativamente ao seu estilo de liderança, consoante o perfil em que se inserem?”.

Figura 12

Caracterização dos Clusters através dos Estilos de Liderança



Perfil 1- Alta Psicopatia.

Os indivíduos, desta amostra, com alta psicopatia apresentam valores de liderança transformacional abaixo do ponto médio, sugerindo uma tendência menor a exercer esse estilo de liderança. Em contrapartida, o estilo de liderança transacional está acima do ponto médio, indicando uma maior tendência para se reverem neste estilo.

Perfil 2- Alta Psicopatia e Narcisismo.

Neste perfil, tanto a liderança transformacional quanto a transacional surgem abaixo do ponto médio. Isso sugere que as pessoas com altos níveis de psicopatia e narcisismo, nesta amostra, tendem a discordar e não se reverem nas manifestações de liderança transformacional e transacional.

Perfil 3- Alta *Dark triad*.

Para indivíduos que exibem altos traços da *dark triad*, o estilo de liderança transformacional surge abaixo do ponto médio, enquanto o transacional se destaca acima do ponto médio, podendo assim ser considerado como o predominante neste perfil.

Perfil 4- Alto Narcisismo.

Neste perfil, verifica-se uma ligeira preferência e identificação com o estilo de liderança transformacional, uma vez que se observa um afastamento acima do ponto médio. No entanto a liderança transacional, apresenta-se levemente abaixo do ponto médio, demonstrando uma discordância para com as manifestações associadas a este estilo.

Perfil 5- Baixa *Dark triad*.

Neste caso, a liderança transformacional surge ligeiramente acima do ponto médio, mas quase neutra, e a liderança transacional pode considerar-se como tocando o ponto médio, portanto como sendo neutra neste caso. Assim, as pessoas deste cluster não apresentam manifestações de liderança congruentes com nenhum dos estilos analisados.

Discussão e Conclusões

Entender as dinâmicas inerentes a processos-chave no mundo organizacional, como é o caso da liderança torna-se essencial, uma vez que as decisões tomadas e as ações desempenhadas pelos líderes, não só impactam os seus seguidores como também toda a organização (Avolio et al., 2009). Assim entender como a personalidade do líder e os valores pessoais influenciam o seu estilo de liderança, é o primeiro objetivo deste estudo. Seguindo-se, o objetivo de estabelecer perfis de *dark triad* e a relação destes com os valores pessoais e a liderança. Para isto, este estudo utiliza uma abordagem exploratória e quantitativa, que recorre à aplicação de um questionário a uma amostra de 154 participantes, que no momento de resposta ao questionário ocupavam posições de liderança.

Sobre as análises de fiabilidade das escalas, salientam-se os resultados obtidos para as subdimensões utilizadas da escala de valores, onde se observam valores mais baixos dos alfas de Cronbach. Estes valores devem ser analisados, tendo em conta alguns aspetos, como por exemplo, o facto de neste estudo por uma questão de dimensão do questionário se optar por avançar para uma utilização parcial da escala, recorrendo às quatro dimensões, mas utilizando apenas um valor de cada. Além disso, de um modo informal, alguns participantes deste estudo indicaram que a escala de valores era a mais difícil de responder, uma vez que pedia a avaliação da semelhança com uma terceira pessoa. Levantamos ainda a possibilidade de a escala de resposta ter afetado os resultados, tendo em conta que apelava mais à concordância do que propriamente à semelhança.

Relativamente à estatística descritiva das variáveis, ao analisarmos os valores médios de resposta das várias dimensões das escalas, cruzando-os com o conteúdo dos itens, percebemos que sempre que as dimensões apresentam itens com um conteúdo mais negativo o valor médio de resposta tende sempre mais para a discordância e sempre que as dimensões

apresentam itens com um conteúdo mais positivo o valor médio das respostas tende mais para a concordância. Através desta observação e tendo em conta a natureza dos construtos estudados, surge a necessidade destacar a possibilidade da alta influência da deseabilidade social neste estudo.

Ao analisarmos as correlações identificadas neste estudo, destacam-se alguns pontos. Em primeiro lugar, verifica-se uma correlação entre os dois estilos de liderança, o que parece ir ao encontro da teoria que posiciona a liderança transformacional e transacional num *continuum*, onde se espera que os sujeitos se movam, podendo manifestar uma tendência para adotar um dos estilos como preferencial ou dominante (Avolio & Bass, 1991). Em seguida, destaca-se a correlação entre a que a psicopatia e a liderança transformacional. Contudo, a literatura tem vindo a desenvolver o conceito de liderança pseudotransformacional, defendido por vários autores, que associam este estilo ao narcisismo e não à psicopatia (Furtner et al., 2017; Schreyer et al., 2021). Assim, considerando este resultado e o facto de os líderes pseudotransformacionais serem altamente influentes e carismáticos, mas manipuladores dos seus seguidores para satisfazer interesses pessoais em detrimento dos coletivos (Furtner et al., 2017; Schreyer et al., 2021), parece relevante explorar a possibilidade de este conceito estar também relacionado com a psicopatia em alguns indivíduos. Ao analisarmos as correlações com o valor poder, observam-se associações com todos os traços da *dark triad*, e tendo em conta a questão do núcleo comum levantada por diversos autores (e.g., Jacobwitz & Egan, 2006; Jones & Paulhus, 2010; Jones & Figueiredo, 2012; Lee & Ashton, 2005; Paulhus & Willimans, 2002), podemos conjecturar que, assim como existem características comuns identificadas entre os traços da *dark triad*, possam também existir certos valores que se destacam em indivíduos que exibem estes traços salientes, o que iria ao encontro da hipótese de existirem *dark values*, já sugerida por Lim e Feldman (2022) e Kajonius et al. (2015). É também surpreendente observar a ausência de correlações com o estilo de liderança

transacional, o que levanta questões acerca do impacto da desejabilidade social neste estudo, uma vez que outros autores já encontraram associações tanto com a *dark triad* (e.g., Furtner et al., 2017; Stelmokienė & Vadvilavičius, 2022; Volmer et al., 2016) como com os valores pessoais (e.g., Kark & Van Dijk, 2007; Fein et al., 2011; Fonseca et al., 2012; Nader & Solano, 2007; Sarros e Santora, 2018; Sosik, 2005).

Ao analisarmos os preditores identificados para a liderança transformacional, constatamos que apenas a benevolência e a conformidade emergiram como preditores significativos. Relativamente ao valor da benevolência, esta associação com o estilo de liderança transformacional é consistente com os achados de diversos estudos anteriores (e.g., Fein et al., 2011; Fonseca et al., 2012; Nader & Solano, 2007; Sarros e Santora, 2018; Sosik, 2005). No entanto, é surpreendente observar que o valor da conformidade também surgiu como preditor, uma vez que esta relação não foi confirmada por outros estudos que exploraram a ligação entre este valor e os estilos de liderança (e.g., Kark & Van Dijk, 2007; Krishnan, 2002).

Passando para a análise dos resultados obtidos através da análise de clusters, é importante destacar alguns pontos. Primeiramente, observamos que, de um modo geral, sempre que os traços de maquiavelismo e narcisismo se apresentam acima do ponto médio, o valor do poder também se destaca de forma similar. O contrário também se verifica, ou seja, quando esses traços estão abaixo do ponto médio, o valor do poder tende a não se destacar. Esse resultado encontra suporte empírico, uma vez que maquiavelismo e narcisismo estão frequentemente associados ao desejo de poder e controle (Paulhus & Willimans, 2002). O maquiavelismo envolve manipulação e um foco nos próprios interesses, frequentemente sem consideração pelos outros, enquanto o narcisismo é caracterizado por um ego inflado e uma busca constante por admiração e domínio (Paulhus & Willimans, 2002). No entanto, quando

esses traços não estão presentes, e apenas a psicopatia se apresenta acima do ponto médio, o valor do poder não se destaca, o que pode ser explicado pela impulsividade associada à psicopatia (Jonason & Webster, 2010; Paulhus & Willimans, 2002), que é inimiga da obtenção e manutenção do poder a longo prazo. Assim, e considerando que indivíduos com este traço saliente tendem a agir de forma impulsiva e imprudente (Lilienfeld & Andrews, 1996), isto pode comprometer as suas capacidades de planeamento e estratégia necessários para conquistar e manter posições de poder.

Outra observação importante é que o perfil de Alta Psicopatia e o perfil Alto Narcisismo são sempre inversos um do outro em termos de representação gráfica dos traços, valores e estilos de liderança. Ou seja, ao analisar os gráficos, as variáveis que se apresentam acima do ponto médio num dos perfis encontram-se sempre abaixo no outro. No entanto, também é possível observar que existe um perfil que agrega tanto o narcisismo como a psicopatia. Embora ambos façam parte da *Dark triad* e compartilhem algumas características, como manipulação e em parte a falta de empatia (Paulhus & Willimans, 2002), diferem significativamente noutros aspetos (Furnham et al., 2013; Jonason & Webster, 2010; Paulhus & Willimans, 2002), e essas diferenças podem levar a manifestações distintas em termos de valores pessoais e estilos de liderança, o que explicaria o facto de os perfis se apresentarem como opostos nos gráficos. A existência de um perfil que combina narcisismo e psicopatia sugere que, apesar de suas diferenças, esses traços podem coexistir em indivíduos e complementar-se em certas circunstâncias. Poderia supor-se, por exemplo, que a assertividade e o desejo de domínio associado ao narcisismo possam ser potencializados pela agressividade e pela falta de remorso típicas da psicopatia, o que poderia levar a uma sinergia nos comportamentos de liderança, onde a combinação dos traços induz a emergência de um perfil único que difere do que emerge quando os traços são observados isoladamente.

Relativamente à representação gráfica dos valores, o perfil de Alta Psicopatia e Narcisismo e o perfil de Baixa *Dark Triad* surgem como inversos um do outro. É ainda relevante destacar que, curiosamente, os participantes destes perfis não se revêm em nenhum dos dois estilos de liderança. Assim, apenas se verifica a concordância ou distanciamento dos estilos de liderança quando há pelo menos um dos traços da *dark triad* presente. Com base nesses achados, surge a questão sobre a possibilidade de a ausência do traço de psicopatia e a ausência simultânea dos três traços dificultarem a percepção quanto ao estilo de liderança.

Debruçando-nos sobre a representação gráfica dos valores no perfil de Alto Narcisismo, observamos que este é o único perfil onde todos os valores se apresentam acima do ponto médio, destacando-se o hedonismo e a conformidade, que apenas neste perfil excedem o ponto médio. Este achado, vai parcialmente ao encontro de outros estudos que já exploraram estas relações, uma vez que Jonason et al. (2020) e Kajonius et al. (2015) referem que o valor poder se encontra positivamente associado ao traço narcisismo, no entanto já o traço benevolência apresenta uma associação negativa. Além disso, Kajonius et al. (2015) é o único que explora a relação entre o narcisismo e os restantes traços, e menciona uma associação negativa com a conformidade e positiva com o hedonismo.

Ao analisar a representação gráfica dos estilos de liderança, no perfil Alto Narcisismo, verifica-se que este é o único perfil em que os seus membros parecem identificar-se com o estilo de liderança transformacional. O que parece ir ao encontro do conceito de liderança pseudotransformacional, já mencionado anteriormente, defendido por alguns autores, que associam a este estilo ao narcisismo e nem tanto aos outros traços (Furtner et al., 2017; Schreyer et al., 2021). Curiosamente, ainda segundo estes autores o traço menos associado ao conceito da liderança pseudotransformacional seria a psicopatia, que congruentemente surge neste perfil abaixo do ponto médio. É ainda, importante considerar que os indivíduos tendem

geralmente a sobrevalorizar aspetos que estão relacionados consigo e nas diversas áreas da vida relacionadas com o próprio (Smith, et al., 2015), e neste caso, tratando-se de indivíduos com alto narcisismo, esta tendência para a sobrevalorização pode ser ainda mais acentuada (Furnham et al., 2013; Jonason & Webster, 2010; Paulhus & Williams, 2002) e, por sua vez, isto pode afetar a avaliação que os indivíduos fazem das suas características. Assim sendo, seria relevante, em estudos futuros, adotar uma abordagem multinível onde, além de se medir a perceção dos líderes relativamente ao seu estilo de liderança, se solicitasse também aos seus subordinados que fizessem uma avaliação correspondente, sendo que seria particularmente interessante analisar a evolução e sobreposição destas perceções ao longo do tempo, de modo a explorar as concordâncias e discordâncias entre elas.

Implicações Teóricas e Práticas

É importante destacar que não foi encontrado nenhum estudo que abordasse as três variáveis utilizadas neste estudo de forma integrada. Além disso, são poucos os estudos que recorrem à análise de clusters, o que confere a esta investigação um carácter arrojado e inovador. Este estudo distingue-se também por ir além do que já foi feito, especialmente ao desafiar a noção prevalente na literatura de que a *dark triad* está necessariamente associada a resultados negativos. Através da exploração de novas perspetivas, esta investigação amplia o entendimento das potenciais contribuições positivas de perfis com traços da *dark triad* em contextos de liderança.

De facto, os resultados sugerem que as pessoas possuem diferentes traços e que as diversas combinações encontradas se refletem de formas distintas no comportamento de liderança observado. Alguns autores (e.g. Hersey & Blanchard, 1986; McGrath, 1962) defendem que uma liderança eficaz é aquela que se adapta às pessoas, situação e contexto

específico que o líder tem à sua frente. Assim, surge uma nova questão: Será que em determinada ocasião ou contexto, um líder com características da *dark triad* poderá ser uma mais-valia ou um fator que contribua positivamente para a organização e suas equipas?

Torna-se, portanto, relevante que os gestores, decisores e profissionais da área de recrutamento e seleção compreendam o que implicam estes perfis. As evidências encontradas nesta pesquisa, ao desafiarem suposições tradicionais, incentivam a não limitar a exploração de novas abordagens. Mais do que isso, é crucial entender como estes perfis se adaptam e se relacionam com outras variáveis já consideradas relevantes por estes profissionais. Uma possível implicação destas descobertas, poderia ser a utilização da avaliação da personalidade dark em processos de recrutamento e seleção, especialmente para vagas de liderança em contextos onde estes traços de personalidade se posicionem como uma potencial vantagem.

Limitações e Estudos Futuros

Espera-se que este estudo seja um primeiro passo na exploração da relação destas variáveis e destaque as vantagens e contribuições que a análise de clusters pode oferecer. No entanto, sendo um primeiro passo, apresenta algumas limitações que poderão ser consideradas e evitadas em investigações futuras. A primeira limitação é evidente e relaciona-se com a escassez de literatura que interligue as variáveis em estudo, dificultando a formulação de hipóteses, bem como a sustentação e discussão dos resultados. Surge ainda a dimensão da amostra como uma potencial limitação, que, apesar de ser considerada suficiente para viabilizar o estudo, poderia ser maior, possibilitando uma representatividade mais abrangente da população do estudo.

Outra limitação deste estudo reside na autosseleção dos participantes, que pode introduzir um viés na amostra. Isto ocorre porque os indivíduos que optam voluntariamente

por participar podem possuir características, interesses ou motivações que não são representativas da população geral. Consequentemente, isso restringe a capacidade de generalizar os resultados para um grupo mais alargado. Ainda neste contexto, a utilização de uma abordagem multinível, tal como já mencionado, poderia ser uma mais-valia, reduzindo o viés ao tentar uma sobreposição entre as respostas dos líderes e dos subordinados.

A utilização da escala *dirty dozen* não adaptada ao contexto organizacional apresenta-se também como uma limitação, que, apesar de ser amplamente utilizada neste contexto, não é específica para este. Assim, seria uma melhoria utilizar uma escala da *dark triad* adaptada ao contexto do trabalho, de modo a tentar aumentar a fiabilidade do estudo. Relativamente à escala de valores utilizada, o facto de ter sido recorrido apenas a um valor de cada dimensão da escala de valores pode também apresentar-se como uma limitação, uma vez que pode afetar a fiabilidade. Ainda dentro do contexto das propriedades psicométricas, se possível, e mesmo aumentando a dimensão do questionário, dever-se-ia optar pela utilização total da escala de valores, de modo a ampliar o conhecimento sobre estas relações e não fragilizar a estrutura da escala e a sua fiabilidade. Surgiu ainda, durante este estudo, a possibilidade de que a utilização de uma escala de resposta que apelasse à escala de semelhança, quando da resposta dos itens da escala de valores, poderia impactar a forma como os participantes respondem. Assim sendo, o facto de não ter sido usada tal escala de resposta, poderá também apresentar-se como uma limitação. Por fim, tendo em conta o conteúdo das escalas e a natureza dos construtos a desejabilidade social tem de ser tida em conta na extrapolação das conclusões deste estudo, assim além da abordagem multinível deverão ser adotadas todas as ações que diminuam o impacto da desejabilidade social.

Assim, tendo em conta as limitações identificadas e as soluções propostas para as mesmas, um primeiro passo para estudos futuros seria reunir essas soluções e replicar este estudo.

Referências

- Abelha, D. M., Cavazotte, F. S. C. N., Niemeyer, J. R. L., & Boas, O. T. V. (2020). O lado sombrio da força: A má liderança e suas consequências para os indivíduos e as organizações. *Revista Economia & Gestão*, 20(55), 38-57. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2020v20n55p38-57>
- Allport, G. W. (1966) *Personalidade padrões e desenvolvimento*. São Paulo: Herder. Editora da Universidade de São Paulo.
- Arieli, S., Sagiv, L. and Roccas, S. (2020), Values at Work: The Impact of Personal Values in Organisations. *Applied Psychology*, 69: 230-275. <https://doi.org/10.1111/apps.12181>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Ayman, R., & Lauritsen, M. (2018). Contingencies, context, situation, and leadership. In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 138–166). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781506395029.n6>
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Pr
- Bass, B. M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National boundaries? *American Psychologist* 52: 130–39. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?. *European Management Journal*, 41(5), 700-708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Bentley, M., & Saklofske, D. (2021). Dark leaders: Examining the relation between dark triad personality traits and leadership styles in business students. *Western Undergraduate Psychology Journal*, 9(1). Disponível em: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=7a5b6d1d-4a6f-373b-a6a9-4016cd106298>. Acesso em: 15 fev. 2024.

- Bilsky, W., & Janik, M. (2010). *The structural organization of human values-evidence from the European Social Survey (ESS)*. <https://doi.org/10.1177/0022022110362757>
- Burke, P.J. (2006). Perceptions of Leadership in Groups: An Empirical Test of Identity Control Theory. In K.A. McClelland & T.J. Fararo (eds) *Purpose, Meaning, and Action*. Palgrave Macmillan, New York. https://doi.org/10.1007/978-1-137-10809-8_11
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row
- Chang, H. W., & Lin, G. (2008). Effect of personal values transformation on leadership behaviour. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(1–2), 67–77. <https://doi.org/10.1080/14783360701601967>
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). Chapter I-why machiavelli. *Studies in machiavellianism*, 1-9. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-174450-2.50006-3>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- D'Souza, M. F., Lima, G. A. S. F. D., Jones, D. N., & Carré, J. R. (2019). Do I win, does the company win, or do we both win? Moderate traits of the Dark Triad and profit maximization. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30, 123-138. <https://dx.doi.org/10.1590/1808-057x201806020>
- de Holanda Coelho, G. L., Hanel, P. H., Monteiro, R. P., Vilar, R., & Gouveia, V. V. (2021). The dark side of human values: How values are related to bright and dark personality traits. *The Spanish Journal of Psychology*, 24, e11. <https://doi.org/10.1017/SJP.2020.58>
- Eisinga, R., Grotenhuis, M. T., & Pelzer, B. (2013). The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown?. *International journal of public health*, 58, 637-642. <https://doi.org/10.1007/s00038-012-0416-3>
- 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
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>

- Fein, E. C., Vasiliu, C., & Tziner, A. (2011). Individual values and preferred leadership behaviors: A study of Romanian managers. *Journal of Applied Social Psychology, 41*(3), 515-535. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00724.x>
- Fonseca, A. M. D. O., Porto, J. B., & Barroso, A. C. (2012). O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. *RAM. Revista de Administração Mackenzie, 13*, 122-149. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000300007>
- Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The dark triad of personality: A 10 year review. *Social and personality psychology compass, 7*(3), 199-216. <https://doi.org/10.1111/spc3.12018>
- Furtner, M. R., Maran, T., & Rauthmann, J. F. (2017). Dark leadership: The role of leaders' dark triad personality traits. *Leader development deconstructed, 75-99*. 10.1007/978-3-319-64740-1_4
- Ğ-Karada, E. (2015). *Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies*. Springer. 10.1007/978-3-319-14908-0.
- Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program. (n.d.). Study 2004-2007. GLOBE Project. https://globeproject.com/study_2004_2007.html
- Gouveia, V. V., Milfont, T. L., Fischer, R. D., & Santos, W. S. (2008). Teoria funcionalista dos valores humanos. In *Valores humanos & gestão: Novas perspectivas* (p. 47). <https://doi.org/10.1590/S1678-69712009000300004>
- Granjo, M., & Peixoto, F. (2013). Contributo para o estudo da Escala de Valores Humanos de Schwartz em professores. *Laboratório de Psicologia, 11*(1), 3-17. <https://doi.org/10.14417/lp.699>
- Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge, 8*(2), 100351. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100351>
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 32*(3), 135-143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Jakobwitz, S., & Egan, V. (2006). The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences, 40*(2), 331-339. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.07.006>
- Jonason, P. K., Koehn, M. A., Bulyk, R. A., & Davis, M. D. (2020). Standing out and not fitting in: The dark triad traits and social values. *The Journal of social psychology, 160*(2), 164-169. <https://doi.org/10.1080/00224545.2019.1623162>

- Jonason, P. K., Foster, J. D., Kavanagh, P. S., Gouveia, V. V., & Birkás, B. (2018). Basic values and the dark triad traits. *Journal of Individual Differences*. <https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000267>
- 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., & Figueredo, A. J. (2013). The core of darkness: Uncovering the heart of the dark triad. *European Journal of Personality*, 27(6), 521-531. <https://doi.org/10.1002/per.1893>
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2010). Differentiating the dark triad within the interpersonal circumplex. *Handbook of interpersonal psychology: Theory, research, assessment, and therapeutic interventions*, 249-267. <https://doi.org/10.1002/9781118001868.ch15>
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the Short dark triad (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits. *Assessment*, 21(1), 28–41. <https://doi.org/10.1177/1073191113514105>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- 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>
- Kark, R., & Van Dijk, D. (2007). Motivation to Lead, Motivation to Follow: The Role of the Self-Regulatory Focus in Leadership Processes. *Academy of Management Review*, 32(2), 500–528. doi:10.5465/amr.2007.24351846
- Kajonius, P. J., Persson, B. N., & Jonason, P. K. (2015). Hedonism, achievement, and power: Universal values that characterize the dark triad. *Personality and Individual Differences*, 77, 173-178. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.12.055>
- Kaufman, S. B., Yaden, D. B., Hyde, E., & Tsukayama, E. (2019). The light vs. dark triad of personality: Contrasting two very different profiles of human nature. *Frontiers in psychology*, 10, 467. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00467>
- Kim, E. & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 761–775. Doi:10.1108/LODJ-12-2018-0455

- Krishnan, V. R. (2002). Transformational leadership and value system congruence. *International Journal of Value-Based Management*, 15(1), 19-33. <https://doi.org/10.1023/A:1013029427977>
- Lee, K. and Ashton, M.C. (2005). Psychopathy, Machiavellianism, and Narcissism in the Five-Factor model and the HEXACO model of personality structure . *Personality and Individual Differences*, 38 : 1571 – 1582 . <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.09.016>
- Lilienfeld, S. O., & Andrews, B. P. (1996). Development and preliminary validation of a self-report measure of psychopathic personality traits in noncriminal population. *Journal of personality assessment*, 66(3), 488-524. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6603_3
- Lim, V., & Feldman, G. (2020). Values and the dark side: Meta-analysis of links between dark triad traits and personal values. [Unpublished manuscript].
- Lubit, R. (2002). O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 42, 1-12. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000300007>
- Lubke, G. H., & Muthén, B. (2005). Investigating population heterogeneity with factor mixture models. *Psychological Methods*, 10(1), 21–39. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.10.1.21>
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Portugal: ReportNumber.
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com SPSS Statistics* (7ª ed.). Pêro Pinheiro: Report Number
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.002>
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Vandenberg, R. J. (2013). A person-centered approach to the study of commitment. *Human Resource Management Review*, 23(2), 190-202. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.07.007>
- Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological inquiry*, 12(4), 177-196. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1204_1
- Nader, M., & Solano, A. C. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. *Universitas psychologica*, 6(3), 689-698. Recuperado a partir de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/150>

- Northouse, P. G. 2013. *Leadership: Theory and Practice* (6th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications
- O'Boyle, E. H., Jr., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the dark triad and work behavior: A social inference perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557–579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- OpenAI. (2024). *Images generated by ChatGPT based on user-provided descriptions* [Geração de imagem]. Disponível em <https://www.openai.com>
- Oliveira, P., Nascimento, J. L., & Lopes, A. (2007). Liderança, comprometimento organizacional e vínculo laboral. *Rhmagazine*, 51, 20-26. <https://rhmagazine.pt/colio/edicao-51-julhoagosto-2007/>
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Ramalho, N. (2020) Poder e comportamento político. In. A. Caetano, J. G. Neves & J. M. C., Ferreira (Coords.), *Psicossociologia das organizações- fundamentos e aplicações*. (Cap. 14, pp. 414-435). Edições Sílabo
- Raskin, R. N., & Hall, C. S. (1979). A narcissistic personality inventory. *Psychological reports*, 45(2), 590-590. <https://doi.org/10.2466/pr0.1979.45.2.590>
- Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S. H., & Knafo, A. (2002). The Big Five Personality Factors and Personal Values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(6), 789-801. <https://doi.org/10.1177/0146167202289008>
- Rothmann, I., & Cooper, C. L. (2015). *Work and organizational psychology* (2nd ed.). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). Leaders and values: a cross-cultural study. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 243-248. <https://doi.org/10.1108/01437730110397310>
- Schreyer, H., Plouffe, R.A., Wilson, C.A. Saklofske, D. H. (2021) What makes a leader? Trait emotional intelligence and Dark Tetrad traits predict transformational leadership beyond HEXACO personality factors. *Curr Psychol*, 42, 2077–2086. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01571-4>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the context and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Org.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 25, pp. 1-65). Orlando: Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)

- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values?. *Journal of social issues*, 50(4), 19-45. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x>
- Schwartz, S. H. (2005). Basic human values: Their content and structure across countries. *Valores e comportamento nas organizações*, (nd), 21-55. <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=54e6ccea5f7d730228b4630&assetKey=AS%3A273707468034053%401442268353664>
- Schwartz, S. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative sociology*, 5(2-3), 137-182. <https://doi.org/10.1163/ej.9789004158207.i-193.19>
- Schwartz, S. H. (2011). Studying values: Personal adventure, future directions. *Journal of cross-cultural psychology*, 42(2), 307-319. <https://doi.org/10.1177/0022022110396925>
- Schwartz, S. (2012). Toward refining the theory of basic human values. In S. Salzborn, E. Davidov, & J. Reinecke (Eds.), *Methods, theories, and empirical applications in the social sciences*. Springer https://doi.org/10.1007/978-3-531-18898-0_6.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.550>
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 878-891. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.5.878>
- Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M., & Owens, V. (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 519-542. <https://doi.org/10.1177/0022022101032005001>
- Singer, H. A. (1975). Human values and leadership. *Business Horizons*, 18(4), 85-88. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(75\)90030-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(75)90030-0)
- Smith, E. R., Mackie, D. M., & Claypool, H. M. (2015). *Social psychology* (4th Ed.). Hove: Psychology Press.
- Spector, P. E., Liu, C., & Sanchez, J. I. (2015). Methodological and substantive issues in conducting multinational and cross-cultural research. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 101-131. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111310>

- Sosik, J. J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 221-244. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.01.002>
- Stelmokienė, A., & Vadvilavičius, T. (2022). Can dark triad Traits in Leaders Be Associated with Positive Outcomes of Transformational Leadership: Cultural Differences. *Psichologijse teme*, 31(3), 521-543. <https://doi.org/10.31820/pt.31.3.3>
- Sun, J., Chen, X., & Zhang, S. (2017). A review of research evidence on the antecedents of transformational leadership. *Education Sciences*, 7(1), 15. <https://doi.org/10.3390/educsci7010015>
- Tannenbaum, R., Weschler, I.R. and Massarik, F. (1961) *Leadership Organization: A Behavioural Approach*. McGraw-Hill, New York. Disponível em: <https://archive.org/details/principlesofmana00terr/mode/2up>. Acesso em: 20 mar. 2024.
- Ucar, G. K., Malatyali, M. K., Planalı, G. Ö., & Kanik, B. (2023). Personality and pro-environmental engagements: the role of the dark triad, the Light Triad, and value orientations. *Personality and Individual Differences*, 203, 112036. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.112036>
- Wai, M., & Tiliopoulos, N. (2012). The affective and cognitive empathic nature of the dark triad of personality. *Personality and individual differences*, 52(7), 794-799. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.01.008>
- Watton, E., Lichtenstein, S., & Aitken, P. (2019). ‘Won't get fooled again’: How personal values shape leadership purpose, behavior and legacy. *Journal of Management & Organization*, 25(3), 414-429. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.19>
- Zaccaro, S. J., Green, J. P., Dubrow, S., Kolze, M. (2017). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 2-43. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.003>

Anexos

Anexo A- Questionário criado através do *Qualtrics*

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, que tem como propósito investigar a relação entre algumas características pessoais e o estilo de liderança.

Se ocupa, actualmente, 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 10 minutos.

Agradecemos desde já a sua colaboração!

Mariana Serejo
27253@alunos.ispa.pt

Li o objetivo deste estudo e aceito participar voluntariamente



Anexo A (continuação)

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



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:

Anexo A (continuação)

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

Indique há quantos anos/meses está a trabalhar na sua atual organização:

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

Anexo A (continuação)

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:

Digo apenas o que têm de saber para os meus subordinados fazerem o seu trabalho

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Não peço mais que o estreitamente necessário para terem o trabalho feito

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Faço com que as pessoas se entusiasmem pelo cumprimento das atividades que lhes são atribuídas

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Digo o que os meus subordinados têm de fazer caso queiram ser recompensados pelos seus esforços

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Acredito que os meus subordinados sentem que podem negociar comigo as recompensas pelo cumprimento das suas tarefas

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Dou atenção pessoal aos membros que parecem negligenciados

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Desde que as coisas corram bem, não tento mudar nada

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Procuro saber o que quero atingir e tento ajudar os meus subordinados a consegui-lo

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Anexo A (continuação)

Fico satisfeito quando atingem os padrões definidos para um bom desempenho

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Asseguro que os meus subordinados podem ter aquilo que desejam em troca do seu empenho

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Acredito que inspiro lealdade para com a minha organização

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Não encorajo os meus subordinados a desenvolverem as suas iniciativas

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Refiro-me frequentemente a reconhecimentos especiais e promoções por bom desempenho

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Proporciono novas maneiras de ver as coisas que costumavam ser confusas para os meus subordinados

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Acredito que sou uma inspiração para os meus subordinados

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Levo os meus subordinados a repensar problemas antigos de novas maneiras

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Anexo A (continuação)

Podem contar com o meu apreço quando fazem um bom trabalho

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Desde que os processos habituais de trabalho funcionem, fico satisfeito com o desempenho dos meus subordinados

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Acredito que inspiro lealdade

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Promovo a existência de um acordo sobre o esforço que é expectável um subordinado fazer e o proveito que este tira disso

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

As ideias que tenho e partilho com os meus subordinados, levam os a repensar as suas ideias

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Acredito que os meus subordinados têm toda a confiança em mim

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Recompenso os meus subordinados pelo apoio que me dão

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Lido individualmente com cada um dos meus subordinados

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Anexo A (continuação)

Acredito que os meus subordinados me consideram um modelo a seguir

Discreto totalmente

Discreto

Não concordo nem discreto

Concordo

Concordo totalmente

Os meus subordinados ganham credibilidade se cumprirem bem o seu trabalho

Discreto totalmente

Discreto

Não concordo nem discreto

Concordo

Concordo totalmente

Permito que os meus colaboradores continuem a fazer o seu trabalho como sempre fizeram

Discreto totalmente

Discreto

Não concordo nem discreto

Concordo

Concordo totalmente



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 que as outras pessoas sintam admiração por mim.

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 levar as outras pessoas a fazerem o que eu quero.

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 não sentir remorsos ou arrependimento.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Tenho tendência a querer ter prestígio ou estatuto social alto.

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 querer que as outras pessoas me prestem atenção.

Discordo totalmente
Discordo
Não concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente

Anexo A (continuação)

Já enganei ou menti para obter o que eu queria.

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

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

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

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

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente



Anexo A (continuação)

Irá encontrar um conjunto de citações narradas na terceira pessoa (descrito como "Uma pessoa...") deverá perceber em que medida considera que esta pessoa se assemelha a si e assinalar o seu grau de concordância:

Uma pessoa para quem é importante ser leal com os amigos. Dedicar-se às pessoas que lhe são próximas.

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Uma pessoa para quem é importante passar bons momentos. Gosta de tratar bem de si.

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Uma pessoa para quem é importante que os outros lhe tenham respeito. Quer que as pessoas façam o que eles/ela diz.

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Uma pessoa que acha que as pessoas devem fazer o que lhes mandam. Acha que as pessoas devem cumprir sempre as regras mesmo quando ninguém está a ver.

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Uma pessoa para quem é importante ser rico/a. Quer ter muito dinheiro e coisas caras

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Uma pessoa que procura aproveitar todas as oportunidades para se divertir. É importante para ele/ela fazer coisas que lhe dão prazer.

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Uma pessoa para quem é importante ajudar os que o/a rodeiam. Preocupa-se com o bem-estar dos outros.

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

Uma pessoa para quem é importante portar-se sempre como deve ser. Evita fazer coisas que os outros digam que é errado.

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo nem discordo

Concordo

Concordo totalmente

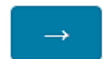


Anexo A (continuação)

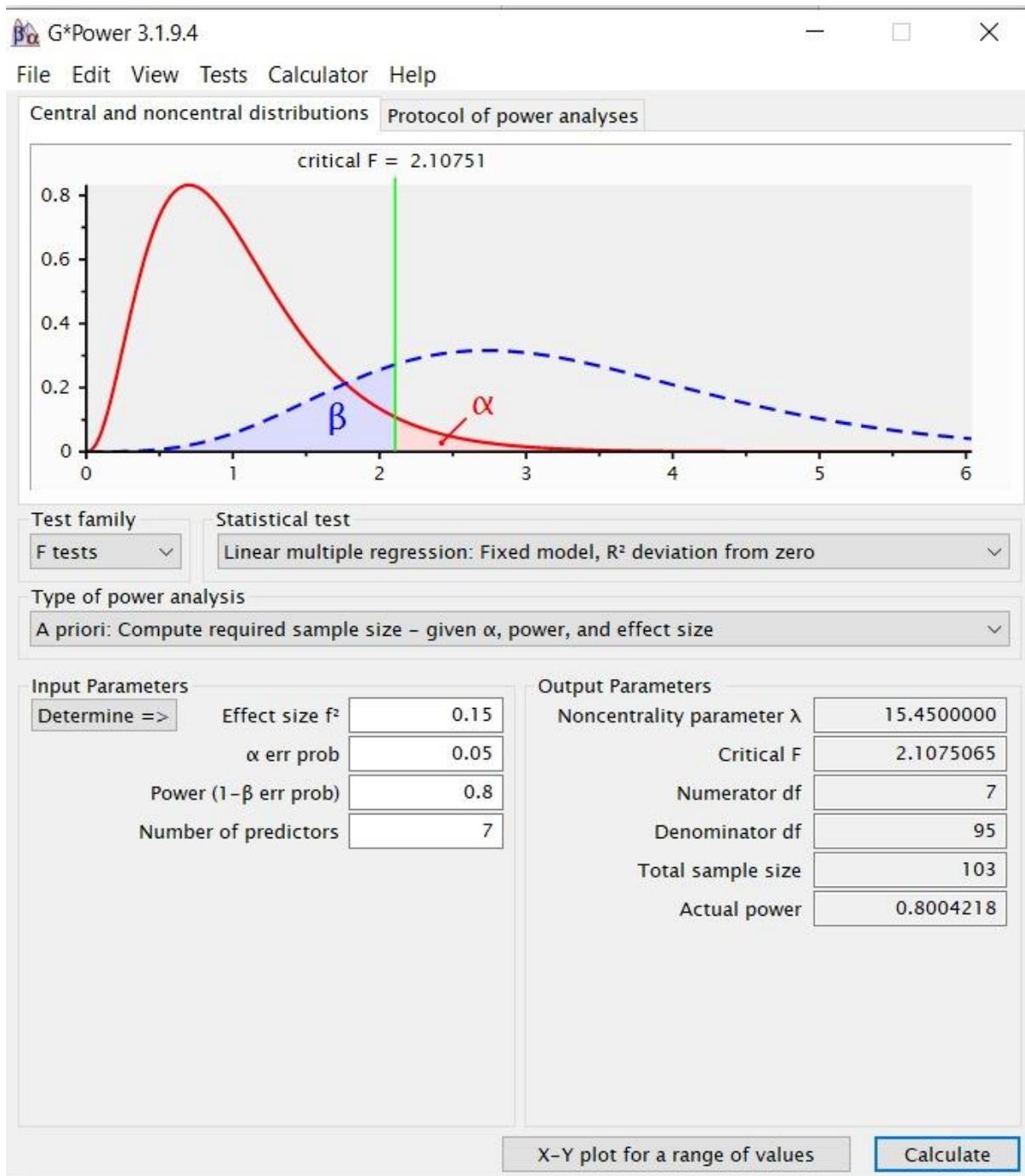
Muito obrigada pela sua colaboração!

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: 27253@alunos.ispa.pt



Anexo B- Output G-Power



Anexo C- Regressões Lineares Múltiplas

Estatística Descritiva

	Média	Erro Desvio	N
LTF	4,1864	,35591	149
DT_M	2,0705	,71724	149
DT_P	1,5755	,52045	149
DT_N	2,4211	,79435	149
VAP	2,7718	,84526	149
VAT	4,4899	,48445	149
VAM	3,9295	,64990	149
VC	3,3255	,83002	149

Correlações

		LTF	DT_M	DT_P	DT_N	VAP	VAT	VAM	VC
Correlação de Pearson	LTF	1,000	-,112	-,203	,093	-,018	,404	,258	-,099
	DT_M	-,112	1,000	,449	,647	,315	-,015	,031	,018
	DT_P	-,203	,449	1,000	,311	,256	-,319	-,049	-,128
	DT_N	,093	,647	,311	1,000	,456	,084	,202	,032
	VAP	-,018	,315	,256	,456	1,000	-,002	,192	,222
	VAT	,404	-,015	-,319	,084	-,002	1,000	,320	,126
	VAM	,258	,031	-,049	,202	,192	,320	1,000	,021
	VC	-,099	,018	-,128	,032	,222	,126	,021	1,000
Sig. (1 extremidade)	LTF	.	,086	,007	,129	,412	<,001	<,001	,114
	DT_M	,086	.	,000	,000	,000	,428	,355	,414
	DT_P	,007	,000	.	,000	,001	,000	,276	,060
	DT_N	,129	,000	,000	.	,000	,156	,007	,351
	VAP	,412	,000	,001	,000	.	,493	,010	,003
	VAT	,000	,428	,000	,156	,493	.	,000	,063
	VAM	,001	,355	,276	,007	,010	,000	.	,400
	VC	,114	,414	,060	,351	,003	,063	,400	.
N	LTF	149	149	149	149	149	149	149	149
	DT_M	149	149	149	149	149	149	149	149
	DT_P	149	149	149	149	149	149	149	149
	DT_N	149	149	149	149	149	149	149	149
	VAP	149	149	149	149	149	149	149	149
	VAT	149	149	149	149	149	149	149	149
	VAM	149	149	149	149	149	149	149	149
	VC	149	149	149	149	149	149	149	149

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,492 ^a	,242	,204	,31754

^a. Preditores: (Constante), VC, DT_M, VAM, VAT, VAP, DT_P, DT_N

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	4,530	7	,647	6,418	<,001 ^b
	Resíduo	14,217	141	,101		
	Total	18,748	148			

^a. Variável Dependente: LTf

^b. Preditores: (Constante), VC, DT_M, VAM, VAT, VAP, DT_P, DT_N

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
		B	Erro Erro	Beta	t	
1	(Constante)	3,115	,318		9,805	<,001
	DT_M	-,101	,051	-,203	-1,971	,051
	DT_P	-,053	,061	-,077	-,860	,391
	DT_N	,094	,047	,210	1,999	,088
	VAP	-,007	,037	-,018	-,203	,839
	VAT	,251	,061	,341	4,109	<,001
	VAM	,063	,044	,116	1,445	,151
	VC	-,066	,033	-,154	-1,989	,049

a. Variável Dependente: LTf

Estatística Descritiva

	Média	Erro Desvio	N
LTs	3,5291	,58949	149
DT_M	2,0705	,71724	149
DT_P	1,5755	,52045	149
DT_N	2,4211	,79435	149
VAP	2,7718	,84526	149
VAT	4,4899	,48445	149
VAM	3,9295	,64990	149
VC	3,3255	,83002	149

Correlações

		LTs	DT_M	DT_P	DT_N	VAP	VAT
Correlação de Pearson	LTs	1,000	,122	,051	,028	,022	,109
	DT_M	,122	1,000	,449	,647	,315	-,015
	DT_P	,051	,449	1,000	,311	,256	-,319
	DT_N	,028	,647	,311	1,000	,456	,084
	VAP	,022	,315	,256	,456	1,000	-,002
	VAT	,109	-,015	-,319	,084	-,002	1,000
	VAM	,085	,031	-,049	,202	,192	,320
	VC	,082	,018	-,128	,032	,222	,126
Sig. (1 extremidade)	LTs	.	,070	,270	,368	,393	,092
	DT_M	,070	.	,000	,000	,000	,428
	DT_P	,270	,000	.	,000	,001	,000
	DT_N	,368	,000	,000	.	,000	,156
	VAP	,393	,000	,001	,000	.	,493
	VAT	,092	,428	,000	,156	,493	.
	VAM	,152	,355	,276	,007	,010	,000
	VC	,161	,414	,060	,351	,003	,063
N	LTs	149	149	149	149	149	149
	DT_M	149	149	149	149	149	149
	DT_P	149	149	149	149	149	149
	DT_N	149	149	149	149	149	149
	VAP	149	149	149	149	149	149
	VAT	149	149	149	149	149	149
	VAM	149	149	149	149	149	149
	VC	149	149	149	149	149	149

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,214 ^a	,046	-,002	,58995

^a. Preditores: (Constante), VC, DT_M, VAM, VAT, VAP, DT_P, DT_N

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	2,356	7	,337	,967	,458 ^b
	Resíduo	49,073	141	,348		
	Total	51,430	148			

^a. Variável Dependente: LTs

^b. Preditores: (Constante), VC, DT_M, VAM, VAT, VAP, DT_P, DT_N

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
		B	Erro Erro	Beta	t	
1	(Constante)	2,330	,590		3,947	<,001
	DT_M	,146	,095	,178	1,537	,127
	DT_P	,072	,114	,064	,636	,526
	DT_N	-,090	,087	-,122	-1,034	,303
	VAP	-,019	,068	-,027	-,276	,783
	VAT	,132	,113	,108	1,160	,248
	VAM	,069	,082	,076	,844	,400
	VC	,058	,062	,081	,939	,349

a. Variável Dependente: LTs

Anexo D- Diferenças entre grupos, variável idade

ANOVA a um fator (Welch)

	F	gl1	gl2	p
LTf	1.064	3	75.9	0.370
LTs	0.435	3	73.2	0.728
DT_M	3.818	3	69.5	0.014
DT_P	1.318	3	72.5	0.275
DT_N	1.846	3	74.4	0.146
VAP	2.530	3	71.6	0.064
VAT	4.107	3	73.6	0.009
VAM	3.326	3	74.3	0.024
VC	0.681	3	71.0	0.567

Descritivas de Grupo

	Idade_E	N	Média	Desvio-padrão	Erro-padrão
LTf	ATE 30	27	4.16	0.339	0.0652
	31 A 40	32	4.14	0.335	0.0592
	41 A 50	51	4.27	0.388	0.0543
	MAIS DE 51	44	4.16	0.355	0.0535
LTs	ATE 30	27	3.51	0.640	0.1232
	31 A 40	32	3.56	0.591	0.1044
	41 A 50	51	3.60	0.566	0.0792
	MAIS DE 51	44	3.47	0.589	0.0888
DT_M	ATE 30	27	2.19	0.964	0.1855
	31 A 40	32	2.13	0.730	0.1290
	41 A 50	51	2.18	0.656	0.0918
	MAIS DE 51	44	1.81	0.517	0.0780
DT_P	ATE 30	27	1.60	0.585	0.1126
	31 A 40	32	1.73	0.550	0.0972
	41 A 50	51	1.54	0.501	0.0701
	MAIS DE 51	44	1.50	0.491	0.0741
DT_N	ATE 30	27	2.62	0.807	0.1553
	31 A 40	32	2.43	0.744	0.1315
	41 A 50	51	2.47	0.774	0.1084
	MAIS DE 51	44	2.18	0.813	0.1226
VAP	ATE 30	27	3.09	0.855	0.1646
	31 A 40	30	2.67	0.864	0.1578
	41 A 50	49	2.85	0.830	0.1186
	MAIS DE 51	43	2.56	0.796	0.1214

Descritivas de Grupo

	Idade_E	N	Média	Desvio-padrão	Erro-padrão
VAT	ATE 30	27	4.72	0.446	0.0858
	31 A 40	30	4.47	0.414	0.0756
	41 A 50	49	4.53	0.461	0.0659
	MAIS DE 51	43	4.31	0.524	0.0798
VAM	ATE 30	27	4.19	0.503	0.0968
	31 A 40	30	3.95	0.687	0.1254
	41 A 50	49	3.93	0.692	0.0989
	MAIS DE 51	43	3.76	0.621	0.0947
VC	ATE 30	27	3.37	0.827	0.1592
	31 A 40	30	3.12	0.926	0.1690
	41 A 50	49	3.40	0.777	0.1110
	MAIS DE 51	43	3.36	0.826	0.1260

Teste à Homogeneidade de Variâncias (Levene)

	F	gl1	gl2	p
LTf	1.1772	3	150	0.320
LTs	0.0302	3	150	0.993
DT_M	2.8966	3	150	0.037
DT_P	0.9625	3	150	0.412
DT_N	0.5239	3	150	0.666
VAP	0.1591	3	145	0.924
VAT	1.1850	3	145	0.318
VAM	0.3014	3	145	0.824
VC	0.5508	3	145	0.648

Teste Post-Hoc de Tukey – LTf

		ATE 30	31 A 40	41 A 50	MAIS DE 51
ATE 30	Diferença média	—	0.0206	-0.106	0.00330
	p-valor	—	0.996	0.603	1.000
31 A 40	Diferença média		—	-0.127	-0.01726
	p-valor		—	0.404	0.997
41 A 50	Diferença média			—	0.10939
	p-valor			—	0.453
MAIS DE 51	Diferença média				—
	p-valor				—

Teste Post-Hoc de Tukey – LTF

		ATE 30	31 A 40	41 A 50	MAIS DE 51
--	--	--------	---------	---------	------------

Teste Post-Hoc de Tukey – LTs

		ATE 30	31 A 40	41 A 50	MAIS DE 51
ATE 30	Diferença média	—	-0.0502	-0.0857	0.0464
	p-valor	—	0.988	0.929	0.988
31 A 40	Diferença média		—	-0.0355	0.0966
	p-valor		—	0.993	0.896
41 A 50	Diferença média			—	0.1321
	p-valor			—	0.698
MAIS DE 51	Diferença média				—
	p-valor				—

Teste Post-Hoc de Tukey – DT_M

		ATE 30	31 A 40	41 A 50	MAIS DE 51
ATE 30	Diferença média	—	0.0694	0.0131	0.382
	p-valor	—	0.981	1.000	0.120
31 A 40	Diferença média		—	-0.0564	0.313
	p-valor		—	0.984	0.224
41 A 50	Diferença média			—	0.369
	p-valor			—	0.055
MAIS DE 51	Diferença média				—
	p-valor				—

Teste Post-Hoc de Tukey – DT_P

		ATE 30	31 A 40	41 A 50	MAIS DE 51
ATE 30	Diferença média	—	-0.133	0.0626	0.1019
	p-valor	—	0.768	0.958	0.857
31 A 40	Diferença média		—	0.1952	0.2344
	p-valor		—	0.353	0.222
41 A 50	Diferença média			—	0.0392
	p-valor			—	0.983

Teste Post-Hoc de Tukey – DT_P

		ATE 30	31 A 40	41 A 50	MAIS DE 51
MAIS DE 51	Diferença média				—
	p-valor				—

Teste Post-Hoc de Tukey – DT_N

		ATE 30	31 A 40	41 A 50	MAIS DE 51
ATE 30	Diferença média	—	0.191	0.1498	0.439
	p-valor	—	0.789	0.854	0.106
31 A 40	Diferença média		—	-0.0409	0.248
	p-valor		—	0.996	0.527
41 A 50	Diferença média			—	0.289
	p-valor			—	0.283
MAIS DE 51	Diferença média				—
	p-valor				—

Teste Post-Hoc de Tukey – VAP

		ATE 30	31 A 40	41 A 50	MAIS DE 51
ATE 30	Diferença média	—	0.426	0.246	0.534
	p-valor	—	0.220	0.608	0.048
31 A 40	Diferença média		—	-0.180	0.109
	p-valor		—	0.786	0.947
41 A 50	Diferença média			—	0.289
	p-valor			—	0.348
MAIS DE 51	Diferença média				—
	p-valor				—

Teste Post-Hoc de Tukey – VAT

		ATE 30	31 A 40	41 A 50	MAIS DE 51
ATE 30	Diferença média	—	0.256	0.1916	0.408
	p-valor	—	0.173	0.324	0.003
31 A 40	Diferença média		—	-0.0639	0.153
	p-valor		—	0.935	0.520

Teste Post-Hoc de Tukey – VAT

		ATE 30	31 A 40	41 A 50	MAIS DE 51
41 A 50	Diferença média			—	0.217
	p-valor			—	0.125
MAIS DE 51	Diferença média				—
	p-valor				—

Teste Post-Hoc de Tukey – VAM

		ATE 30	31 A 40	41 A 50	MAIS DE 51
ATE 30	Diferença média	—	0.235	0.2566	0.429
	p-valor	—	0.511	0.342	0.035
31 A 40	Diferença média		—	0.0214	0.194
	p-valor		—	0.999	0.580
41 A 50	Diferença média			—	0.173
	p-valor			—	0.570
MAIS DE 51	Diferença média				—
	p-valor				—

Teste Post-Hoc de Tukey – VC

		ATE 30	31 A 40	41 A 50	MAIS DE 51
ATE 30	Diferença média	—	0.254	-0.0276	0.00991
	p-valor	—	0.659	0.999	1.000
31 A 40	Diferença média		—	-0.2813	-0.24380
	p-valor		—	0.465	0.607
41 A 50	Diferença média			—	0.03749
	p-valor			—	0.996
MAIS DE 51	Diferença média				—
	p-valor				—

Anexo E- Diferenças entre grupos, variável antiguidade

ANOVA a um fator (Welch)

	F	gl1	gl2	p
LTf	0.279	4	49.2	0.890
LTs	0.341	4	53.1	0.849
DT_M	3.024	4	54.8	0.025
DT_P	1.814	4	52.6	0.140
DT_N	1.436	4	51.3	0.236
VAP	1.246	4	50.8	0.304
VAT	0.712	4	49.4	0.587
VAM	1.864	4	48.2	0.132
VC	0.156	4	51.9	0.959

Descritivas de Grupo

	Antg_E	N	Média	Desvio-padrão	Erro-padrão
LTf	Até 4 anos	54	4.24	0.410	0.0557
	De 5 a 10 anos	45	4.17	0.281	0.0419
	De 11 a 15 anos	15	4.15	0.415	0.1071
	De 16 a 20 anos	18	4.19	0.392	0.0923
	Mais de 20 anos	22	4.17	0.331	0.0706
LTs	Até 4 anos	54	3.59	0.647	0.0881
	De 5 a 10 anos	45	3.49	0.576	0.0859
	De 11 a 15 anos	15	3.54	0.411	0.1060
	De 16 a 20 anos	18	3.60	0.652	0.1537
	Mais de 20 anos	22	3.45	0.533	0.1136
DT_M	Até 4 anos	54	2.09	0.686	0.0933
	De 5 a 10 anos	45	2.18	0.938	0.1398
	De 11 a 15 anos	15	2.00	0.500	0.1291
	De 16 a 20 anos	18	2.13	0.570	0.1344
	Mais de 20 anos	22	1.77	0.344	0.0734
DT_P	Até 4 anos	54	1.55	0.550	0.0749
	De 5 a 10 anos	45	1.67	0.551	0.0822
	De 11 a 15 anos	15	1.57	0.427	0.1104
	De 16 a 20 anos	18	1.71	0.557	0.1314
	Mais de 20 anos	22	1.38	0.406	0.0866
DT_N	Até 4 anos	54	2.46	0.819	0.1115
	De 5 a 10 anos	45	2.50	0.803	0.1197
	De 11 a 15 anos	15	2.48	0.993	0.2564
	De 16 a 20 anos	18	2.29	0.654	0.1543
	Mais de 20 anos	22	2.11	0.630	0.1344
VAP	Até 4 anos	51	2.87	0.877	0.1227

Descritivas de Grupo

	Antg_E	N	Média	Desvio-padrão	Erro-padrão
	De 5 a 10 anos	45	2.69	0.887	0.1323
	De 11 a 15 anos	15	2.80	1.014	0.2619
	De 16 a 20 anos	18	2.92	0.827	0.1949
	Mais de 20 anos	20	2.55	0.484	0.1082
VAT	Até 4 anos	51	4.57	0.510	0.0714
	De 5 a 10 anos	45	4.43	0.447	0.0667
	De 11 a 15 anos	15	4.50	0.423	0.1091
	De 16 a 20 anos	18	4.53	0.499	0.1177
	Mais de 20 anos	20	4.38	0.535	0.1196
VAM	Até 4 anos	51	4.09	0.554	0.0776
	De 5 a 10 anos	45	3.92	0.682	0.1017
	De 11 a 15 anos	15	3.70	0.819	0.2116
	De 16 a 20 anos	18	3.97	0.528	0.1244
	Mais de 20 anos	20	3.67	0.693	0.1551
VC	Até 4 anos	51	3.32	0.882	0.1235
	De 5 a 10 anos	45	3.28	0.914	0.1363
	De 11 a 15 anos	15	3.40	0.737	0.1902
	De 16 a 20 anos	18	3.42	0.624	0.1471
	Mais de 20 anos	20	3.30	0.785	0.1755

Teste à Homogeneidade de Variâncias (Levene)

	F	gl1	gl2	p
LTf	1.338	4	149	0.259
LTs	1.357	4	149	0.252
DT_M	5.371	4	149	<.001
DT_P	0.801	4	149	0.526
DT_N	1.297	4	149	0.274
VAP	2.553	4	144	0.042
VAT	1.037	4	144	0.390
VAM	1.220	4	144	0.305
VC	1.253	4	144	0.292

Teste Post-Hoc de Tukey – LTf

		Até 4 anos	De 5 a 10 anos	De 11 a 15 anos	De 16 a 20 anos	Mais de 20 anos
Até 4 anos	Diferença média	—	0.0675	0.0863	0.0427	0.0672
	p-valor	—	0.889	0.926	0.993	0.949
De 5 a 10 anos	Diferença média		—	0.0188	-0.0248	-3.11e-4
	p-valor		—	1.000	0.999	1.000
De 11 a 15 anos	Diferença média			—	-0.0436	-0.0191
	p-valor			—	0.997	1.000
De 16 a 20 anos	Diferença média				—	0.0245
	p-valor				—	1.000
Mais de 20 anos	Diferença média					—
	p-valor					—

Teste Post-Hoc de Tukey – LTs

		Até 4 anos	De 5 a 10 anos	De 11 a 15 anos	De 16 a 20 anos	Mais de 20 anos
Até 4 anos	Diferença média	—	0.0969	0.0451	-0.0123	0.1425
	p-valor	—	0.927	0.999	1.000	0.876
De 5 a 10 anos	Diferença média		—	-0.0519	-0.1093	0.0456
	p-valor		—	0.998	0.964	0.998
De 11 a 15 anos	Diferença média			—	-0.0574	0.0975
	p-valor			—	0.999	0.988
De 16 a 20 anos	Diferença média				—	0.1549
	p-valor				—	0.923
Mais de 20 anos	Diferença média					—
	p-valor					—

Teste Post-Hoc de Tukey – DT_M

		Até 4 anos	De 5 a 10 anos	De 11 a 15 anos	De 16 a 20 anos	Mais de 20 anos
Até 4 anos	Diferença média	—	-0.0852	0.0926	-0.0324	0.320
	p-valor	—	0.976	0.992	1.000	0.389
De 5 a 10 anos	Diferença média		—	0.1778	0.0528	0.405
	p-valor		—	0.918	0.999	0.188
De 11 a 15 anos	Diferença média			—	-0.1250	0.227
	p-valor			—	0.987	0.874
De 16 a 20 anos	Diferença média				—	0.352
	p-valor				—	0.525
Mais de 20 anos	Diferença média					—
	p-valor					—

Teste Post-Hoc de Tukey – DT_P

		Até 4 anos	De 5 a 10 anos	De 11 a 15 anos	De 16 a 20 anos	Mais de 20 anos
Até 4 anos	Diferença média	—	-0.116	-0.0157	-0.1574	0.176
	p-valor	—	0.808	1.000	0.803	0.673
De 5 a 10 anos	Diferença média		—	0.1000	-0.0417	0.292
	p-valor		—	0.968	0.999	0.207
De 11 a 15 anos	Diferença média			—	-0.1417	0.192
	p-valor			—	0.937	0.809
De 16 a 20 anos	Diferença média				—	0.333
	p-valor				—	0.268
Mais de 20 anos	Diferença média					—
	p-valor					—

Teste Post-Hoc de Tukey – DT_N

		Até 4 anos	De 5 a 10 anos	De 11 a 15 anos	De 16 a 20 anos	Mais de 20 anos
Até 4 anos	Diferença média	—	-0.0370	-0.0204	0.171	0.349
	p-valor	—	0.999	1.000	0.932	0.410
De 5 a 10 anos	Diferença média		—	0.0167	0.208	0.386
	p-valor		—	1.000	0.879	0.335
De 11 a 15 anos	Diferença média			—	0.192	0.370
	p-valor			—	0.958	0.632
De 16 a 20 anos	Diferença média				—	0.178
	p-valor				—	0.954
Mais de 20 anos	Diferença média					—
	p-valor					—

Teste Post-Hoc de Tukey – VAP

		Até 4 anos	De 5 a 10 anos	De 11 a 15 anos	De 16 a 20 anos	Mais de 20 anos
Até 4 anos	Diferença média	—	0.184	0.0725	-0.0441	0.323
	p-valor	—	0.827	0.998	1.000	0.602
De 5 a 10 anos	Diferença média		—	-0.1111	-0.2278	0.139
	p-valor		—	0.992	0.871	0.973
De 11 a 15 anos	Diferença média			—	-0.1167	0.250
	p-valor			—	0.995	0.910
De 16 a 20 anos	Diferença média				—	0.367
	p-valor				—	0.672
Mais de 20 anos	Diferença média					—
	p-valor					—

Teste Post-Hoc de Tukey – VAT

		Até 4 anos	De 5 a 10 anos	De 11 a 15 anos	De 16 a 20 anos	Mais de 20 anos
Até 4 anos	Diferença média	—	0.135	0.0686	0.0408	0.1936
	p-valor	—	0.653	0.989	0.998	0.557
De 5 a 10 anos	Diferença média		—	-0.0667	-0.0944	0.0583
	p-valor		—	0.991	0.957	0.992
De 11 a 15 anos	Diferença média			—	-0.0278	0.1250
	p-valor			—	1.000	0.943
De 16 a 20 anos	Diferença média				—	0.1528
	p-valor				—	0.869
Mais de 20 anos	Diferença média					—
	p-valor					—

Teste Post-Hoc de Tukey – VAM

		Até 4 anos	De 5 a 10 anos	De 11 a 15 anos	De 16 a 20 anos	Mais de 20 anos
Até 4 anos	Diferença média	—	0.166	0.388	0.1160	0.4132
	p-valor	—	0.712	0.242	0.964	0.109
De 5 a 10 anos	Diferença média		—	0.222	-0.0500	0.2472
	p-valor		—	0.772	0.999	0.606
De 11 a 15 anos	Diferença média			—	-0.2722	0.0250
	p-valor			—	0.742	1.000
De 16 a 20 anos	Diferença média				—	0.2972
	p-valor				—	0.611
Mais de 20 anos	Diferença média					—
	p-valor					—

Teste Post-Hoc de Tukey – VC

		Até 4 anos	De 5 a 10 anos	De 11 a 15 anos	De 16 a 20 anos	Mais de 20 anos
Até 4 anos	Diferença média	—	0.0458	-0.0765	-0.0931	0.0235
	p-valor	—	0.999	0.998	0.994	1.000
De 5 a 10 anos	Diferença média		—	-0.1222	-0.1389	-0.0222
	p-valor		—	0.988	0.976	1.000
De 11 a 15 anos	Diferença média			—	-0.0167	0.1000
	p-valor			—	1.000	0.997
De 16 a 20 anos	Diferença média				—	0.1167
	p-valor				—	0.993
Mais de 20 anos	Diferença média					—
	p-valor					—

Anexo F- Diferenças entre grupos, variável tempo de liderança

ANOVA a um fator (Welch)

	F	gl1	gl2	p
LTf	0.7229	3	37.5	0.545
LTs	1.4167	3	38.6	0.253
DT_M	9.3517	3	49.1	<.001
DT_P	1.1742	3	38.4	0.332
DT_N	8.2508	3	39.8	<.001
VAP	2.7312	3	39.6	0.057
VAT	0.2508	3	35.7	0.860
VAM	1.3744	3	36.5	0.266
VC	0.0784	3	38.0	0.971

Descritivas de Grupo

	TempLid_E	N	Média	Desvio-padrão	Erro-padrão
LTf	Até 4 anos	85	4.19	0.387	0.0420
	5 a 10 anos	38	4.14	0.273	0.0443
	10 a 15 anos	13	4.32	0.456	0.1265
	Mais de 15 anos	18	4.22	0.314	0.0741
LTs	Até 4 anos	85	3.62	0.607	0.0658
	5 a 10 anos	38	3.40	0.565	0.0916
	10 a 15 anos	13	3.53	0.526	0.1460
	Mais de 15 anos	18	3.44	0.560	0.1320
DT_M	Até 4 anos	85	2.14	0.772	0.0837
	5 a 10 anos	38	2.13	0.746	0.1210
	10 a 15 anos	13	2.06	0.356	0.0987
	Mais de 15 anos	18	1.63	0.300	0.0707
DT_P	Até 4 anos	85	1.61	0.568	0.0616
	5 a 10 anos	38	1.59	0.440	0.0714
	10 a 15 anos	13	1.62	0.527	0.1460
	Mais de 15 anos	18	1.38	0.479	0.1130
DT_N	Até 4 anos	85	2.48	0.787	0.0853
	5 a 10 anos	38	2.45	0.814	0.1321
	10 a 15 anos	13	2.63	0.768	0.2130
	Mais de 15 anos	18	1.79	0.516	0.1217
VAP	Até 4 anos	81	2.81	0.889	0.0988
	5 a 10 anos	37	2.78	0.804	0.1322
	10 a 15 anos	13	3.04	0.900	0.2498
	Mais de 15 anos	18	2.39	0.583	0.1374
VAT	Até 4 anos	81	4.50	0.468	0.0520

Descritivas de Grupo

	TempLid_E	N	Média	Desvio-padrão	Erro-padrão
	5 a 10 anos	37	4.50	0.441	0.0725
	10 a 15 anos	13	4.54	0.660	0.1831
	Mais de 15 anos	18	4.39	0.530	0.1250
VAM	Até 4 anos	81	3.96	0.616	0.0685
	5 a 10 anos	37	3.81	0.681	0.1119
	10 a 15 anos	13	4.23	0.725	0.2011
	Mais de 15 anos	18	3.81	0.645	0.1520
VC	Até 4 anos	81	3.34	0.817	0.0908
	5 a 10 anos	37	3.31	0.885	0.1454
	10 a 15 anos	13	3.38	0.712	0.1974
	Mais de 15 anos	18	3.25	0.912	0.2148

Teste à Homogeneidade de Variâncias (Levene)

	F	gl1	gl2	p
LTf	2.847	3	150	0.040
LTs	0.166	3	150	0.919
DT_M	5.257	3	150	0.002
DT_P	1.146	3	150	0.333
DT_N	1.779	3	150	0.154
VAP	1.417	3	145	0.240
VAT	3.497	3	145	0.017
VAM	0.839	3	145	0.475
VC	0.556	3	145	0.645

Teste Post-Hoc de Tukey – LTf

		Até 4 anos	5 a 10 anos	10 a 15 anos	Mais de 15 anos
Até 4 anos	Diferença média	—	0.0445	-0.131	-0.0340
	p-valor	—	0.922	0.614	0.984
5 a 10 anos	Diferença média		—	-0.176	-0.0785
	p-valor		—	0.430	0.872
10 a 15 anos	Diferença média			—	0.0973
	p-valor			—	0.880
Mais de 15 anos	Diferença média				—
	p-valor				—

Teste Post-Hoc de Tukey – LTs

		Até 4 anos	5 a 10 anos	10 a 15 anos	Mais de 15 anos
Até 4 anos	Diferença média	—	0.222	0.0959	0.1771
	p-valor	—	0.213	0.946	0.649
5 a 10 anos	Diferença média		—	-0.1265	-0.0453
	p-valor		—	0.907	0.993
10 a 15 anos	Diferença média			—	0.0812
	p-valor			—	0.981
Mais de 15 anos	Diferença média				—
	p-valor				—

Teste Post-Hoc de Tukey – DT_M

		Até 4 anos	5 a 10 anos	10 a 15 anos	Mais de 15 anos
Até 4 anos	Diferença média	—	0.0103	0.0776	0.510
	p-valor	—	1.000	0.982	0.029
5 a 10 anos	Diferença média		—	0.0673	0.500
	p-valor		—	0.991	0.065
10 a 15 anos	Diferença média			—	0.433
	p-valor			—	0.329
Mais de 15 anos	Diferença média				—
	p-valor				—

Teste Post-Hoc de Tukey – DT_P

		Até 4 anos	5 a 10 anos	10 a 15 anos	Mais de 15 anos
Até 4 anos	Diferença média	—	0.0292	-6.79e-4	0.240
	p-valor	—	0.992	1.000	0.298
5 a 10 anos	Diferença média		—	-0.0299	0.211
	p-valor		—	0.998	0.502
10 a 15 anos	Diferença média			—	0.240
	p-valor			—	0.592
Mais de 15 anos	Diferença média				—
	p-valor				—

Teste Post-Hoc de Tukey – DT_N

		Até 4 anos	5 a 10 anos	10 a 15 anos	Mais de 15 anos
Até 4 anos	Diferença média	—	0.0350	-0.152	0.691
	p-valor	—	0.995	0.909	0.004
5 a 10 anos	Diferença média		—	-0.187	0.656
	p-valor		—	0.872	0.017
10 a 15 anos	Diferença média			—	0.843
	p-valor			—	0.015
Mais de 15 anos	Diferença média				—
	p-valor				—

Teste Post-Hoc de Tukey – VAP

		Até 4 anos	5 a 10 anos	10 a 15 anos	Mais de 15 anos
Até 4 anos	Diferença média	—	0.0249	-0.230	0.420
	p-valor	—	0.999	0.796	0.224
5 a 10 anos	Diferença média		—	-0.255	0.395
	p-valor		—	0.783	0.361
10 a 15 anos	Diferença média			—	0.650
	p-valor			—	0.149
Mais de 15 anos	Diferença média				—
	p-valor				—

Teste Post-Hoc de Tukey – VAT

		Até 4 anos	5 a 10 anos	10 a 15 anos	Mais de 15 anos
Até 4 anos	Diferença média	—	0.00	-0.0385	0.111
	p-valor	—	1.000	0.994	0.818
5 a 10 anos	Diferença média		—	-0.0385	0.111
	p-valor		—	0.995	0.858
10 a 15 anos	Diferença média			—	0.150
	p-valor			—	0.834
Mais de 15 anos	Diferença média				—
	p-valor				—

Teste Post-Hoc de Tukey – VAM

		Até 4 anos	5 a 10 anos	10 a 15 anos	Mais de 15 anos
Até 4 anos	Diferença média	—	0.152	-0.268	0.15741
	p-valor	—	0.636	0.509	0.786
5 a 10 anos	Diferença média		—	-0.420	0.00526
	p-valor		—	0.186	1.000
10 a 15 anos	Diferença média			—	0.42521
	p-valor			—	0.273
Mais de 15 anos	Diferença média				—
	p-valor				—

Teste Post-Hoc de Tukey – VC

		Até 4 anos	5 a 10 anos	10 a 15 anos	Mais de 15 anos
Até 4 anos	Diferença média	—	0.0287	-0.0451	0.0895
	p-valor	—	0.998	0.998	0.977
5 a 10 anos	Diferença média		—	-0.0738	0.0608
	p-valor		—	0.993	0.994
10 a 15 anos	Diferença média			—	0.1346
	p-valor			—	0.971
Mais de 15 anos	Diferença média				—
	p-valor				—

Anexo G- Diferença entre grupos, variável género

ANOVA a um fator (Welch)

	F	gl1	gl2	p
LTf	0.3317	1	146	0.566
LTs	0.0487	1	145	0.826
DT_M	0.3312	1	152	0.566
DT_P	6.4249	1	134	0.012
DT_N	0.2001	1	141	0.655
VAP	0.5669	1	141	0.453
VAT	0.3970	1	139	0.530
VAM	0.1354	1	146	0.713
VC	0.1073	1	136	0.744

Descritivas de Grupo

	Sexo	N	Média	Desvio-padrão	Erro-padrão
LTf	Masculino	67	4.17	0.349	0.0426
	Feminino	87	4.21	0.370	0.0397
LTs	Masculino	67	3.55	0.574	0.0702
	Feminino	87	3.53	0.601	0.0644
DT_M	Masculino	67	2.03	0.624	0.0762
	Feminino	87	2.09	0.777	0.0833
DT_P	Masculino	67	1.70	0.547	0.0669
	Feminino	87	1.49	0.492	0.0527
DT_N	Masculino	67	2.37	0.802	0.0979
	Feminino	87	2.43	0.789	0.0846
VAP	Masculino	65	2.83	0.821	0.1018
	Feminino	84	2.73	0.866	0.0945
VAT	Masculino	65	4.46	0.479	0.0594
	Feminino	84	4.51	0.491	0.0535
VAM	Masculino	65	3.91	0.586	0.0726
	Feminino	84	3.95	0.699	0.0762
VC	Masculino	65	3.30	0.847	0.1050
	Feminino	84	3.35	0.821	0.0896

Teste à Homogeneidade de Variâncias (Levene)

	F	gl1	gl2	p
LTf	0.0739	1	152	0.786
LTs	0.2168	1	152	0.642
DT_M	3.9813	1	152	0.048
DT_P	0.3562	1	152	0.552
DT_N	0.0826	1	152	0.774
VAP	0.1811	1	147	0.671
VAT	0.9789	1	147	0.324
VAM	0.3566	1	147	0.551
VC	0.2657	1	147	0.607

Teste Post-Hoc de Tukey – LTf

		Masculino	Feminino
Masculino	Diferença média	—	-0.0335
	p-valor	—	0.569
Feminino	Diferença média		—
	p-valor		—

Teste Post-Hoc de Tukey – LTs

		Masculino	Feminino
Masculino	Diferença média	—	0.0210
	p-valor	—	0.827
Feminino	Diferença média		—
	p-valor		—

Teste Post-Hoc de Tukey – DT_M

		Masculino	Feminino
Masculino	Diferença média	—	-0.0650
	p-valor	—	0.577
Feminino	Diferença média		—
	p-valor		—

Teste Post-Hoc de Tukey – DT_P

		Masculino	Feminino
Masculino	Diferença média	—	0.216
	p-valor	—	0.011
Feminino	Diferença média		—
	p-valor		—

Teste Post-Hoc de Tukey – DT_N

		Masculino	Feminino
Masculino	Diferença média	—	-0.0579
	p-valor	—	0.655
Feminino	Diferença média		—
	p-valor		—

Teste Post-Hoc de Tukey – VAP

		Masculino	Feminino
Masculino	Diferença média	—	0.105
	p-valor	—	0.456
Feminino	Diferença média		—
	p-valor		—

Teste Post-Hoc de Tukey – VAT

		Masculino	Feminino
Masculino	Diferença média	—	-0.0504
	p-valor	—	0.531
Feminino	Diferença média		—
	p-valor		—

Teste Post-Hoc de Tukey – VAM

		Masculino	Feminino
Masculino	Diferença média	—	-0.0387
	p-valor	—	0.720
Feminino	Diferença média		—
	p-valor		—

Teste Post-Hoc de Tukey – VC

		Masculino	Feminino
Masculino	Diferença média	—	-0.0452
	p-valor	—	0.743
Feminino	Diferença média		—
	p-valor		—

Anexo H- Extração de Clusters

Tabela 9

Extração de Clusters

	SQC	SQT	R²
2	318.64	459	.69
3	318.64	459	.69
4	318.64	459	.69
5	318.64	459	.69
6	318.64	459	.69
7	331.8	459	.72
8	342.84	459	.75
9	352.72	459	.77

Tabela 10

Extração de Perfis

	Alta Psicopatia	Alta Psicopatia e Narcisismo	Alta Dark Triad	Alto Narcisismo	Baixa Dark Triad
Maquiavelismo	-09	.26	3.41	.26	-1.50
Psicopatia	2.70	2.70	3.18	-1.10	-1.10
Narcisismo	-1.77	1.38	3.27	1.70	-1.77

Anexo J- Caracterização Sociodemográfica e Profissional

Tabela 11

*Tabulação cruzada- Cluster * Género*

Cluster		Género		
		Masculino	Feminino	Total
1	Contagem	15	11	26
	% em Número de caso de cluster	57,7%	42,3%	100,0%
2	Contagem	13	9	22
	% em Número de caso de cluster	59,1%	40,9%	100,0%
3	Contagem	2	4	6
	% em Número de caso de cluster	33,3%	66,7%	100,0%
4	Contagem	14	32	46
	% em Número de caso de cluster	30,4%	69,6%	100,0%
5	Contagem	23	31	54
	% em Número de caso de cluster	42,6%	57,4%	100,0%
Total	Contagem	67	87	154
	% em Número de caso de cluster	43,5%	56,5%	100,0%

Anexo J (continuação)

Tabela 12

Tabulação cruzada- Cluster Idade*

			Idade				
						MAIS	
Cluster			ATE 30	31 A 40	41 A 50	DE 51	Total
1	Contagem		3	8	9	6	26
	% em Número de caso de cluster		11,5%	30,8%	34,6%	23,1%	100,0%
2	Contagem		5	6	5	6	22
	% em Número de caso de cluster		22,7%	27,3%	22,7%	27,3%	100,0%
3	Contagem		2	2	2	0	6
	% em Número de caso de cluster		33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	100,0%
4	Contagem		8	9	19	10	46
	% em Número de caso de cluster		17,4%	19,6%	41,3%	21,7%	100,0%
5	Contagem		9	7	16	22	54
	% em Número de caso de cluster		16,7%	13,0%	29,6%	40,7%	100,0%
Total	Contagem		27	32	51	44	154
	% em Número de caso de cluster		17,5%	20,8%	33,1%	28,6%	100,0%

Tabela 13*Tabulação cruzada Cluster * Nível de Escolaridade*

		Nível de Escolaridade						Total	
		Inferior ao 12º ano	Igual ao 12º ano	Licen ciatur a	Mest rado	Pós- Gradua ção	Doutor ament o		
Cluster	1	Contagem	1	2	6	9	6	2	26
		% em Número de caso de cluster	3,8%	7,7%	23,1 %	34,6 %	23,1%	7,7%	100, 0%
	2	Contagem	0	4	8	6	3	1	22
		% em Número de caso de cluster	0,0%	18,2%	36,4 %	27,3 %	13,6%	4,5%	100, 0%
	3	Contagem	0	0	4	1	1	0	6
		% em Número de caso de cluster	0,0%	0,0%	66,7 %	16,7 %	16,7%	0,0%	100, 0%
	4	Contagem	0	4	17	14	7	4	46
		% em Número de caso de cluster	0,0%	8,7%	37,0 %	30,4 %	15,2%	8,7%	100, 0%
	5	Contagem	0	5	20	13	14	2	54
		% em Número de caso de cluster	0,0%	9,3%	37,0 %	24,1 %	25,9%	3,7%	100, 0%
Total		Contagem	1	15	55	43	31	9	154
		% em Número de caso de cluster	0,6%	9,7%	35,7 %	27,9 %	20,1%	5,8%	100, 0%

Tabela 14*Tabulação cruzada- Cluster * Antiguidade*

			Antiguidade					
			Até 4 anos	De 5 a 10 anos	De 11 a 15 anos	De 16 a 20 anos	Mais de 20 anos	Total
Cluster	1	Contagem	9	8	1	3	5	26
		% em Número de caso de cluster	34,6 %	30,8%	3,8%	11,5%	19,2%	100,0 %
	2	Contagem	8	6	2	5	1	22
		% em Número de caso de cluster	36,4 %	27,3%	9,1%	22,7%	4,5%	100,0 %
	3	Contagem	0	5	1	0	0	6
		% em Número de caso de cluster	0,0%	83,3%	16,7%	0,0%	0,0%	100,0 %
	4	Contagem	20	12	4	5	5	46
		% em Número de caso de cluster	43,5 %	26,1%	8,7%	10,9%	10,9%	100,0 %
	5	Contagem	17	14	7	5	11	54
		% em Número de caso de cluster	31,5 %	25,9%	13,0%	9,3%	20,4%	100,0 %
Total		Contagem	54	45	15	18	22	154
		% em Número de caso de cluster	35,1 %	29,2%	9,7%	11,7%	14,3%	100,0 %

Tabela 15*Tabulação cruzada- Cluster * Tempo de Liderança*

		Tempo de Liderança				Total	
		Até 4 anos	5 a 10 anos	10 a 15 anos	Mais de 15 anos		
Cluster	1	Contagem	12	7	3	4	26
		% em Número de caso de cluster	46,2%	26,9%	11,5%	15,4%	100,0 %
	2	Contagem	16	3	3	0	22
		% em Número de caso de cluster	72,7%	13,6%	13,6%	0,0%	100,0 %
	3	Contagem	3	3	0	0	6
		% em Número de caso de cluster	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
	4	Contagem	25	13	6	2	46
		% em Número de caso de cluster	54,3%	28,3%	13,0%	4,3%	100,0 %
	5	Contagem	29	12	1	12	54
		% em Número de caso de cluster	53,7%	22,2%	1,9%	22,2%	100,0 %
Total		Contagem	85	38	13	18	154
		% em Número de caso de cluster	55,2%	24,7%	8,4%	11,7%	100,0 %

Anexo K- Perfis*Valores Pessoais

Tabela 16

*Perfis*Valores Pessoais*

	Alta Psicopatia	Alta Psicopatia e Narcisismo	Alta Dark Triad	Alto Narcisismo	Baixa Dark Triad
Poder	-.37	.38	.96	.24	-.32
Benevolência	-.32	-.68	.19	.36	.10
Hedonismo	-.24	.04	-.02	.23	-.10
Conformidade	-.07	-.06	-.29	.09	0,10

Anexo L- Perfis*Estilos de Liderança

Tabela 17

*Perfis*Estilos de Liderança*

	Alta Psicopatia	Alta Psicopatia e Narcisismo	Alta Dark Triad	Alto Narcisismo	Baixa Dark Triad
Transformacional	-.07	-.45	-.43	.33	-.02
Transacional	.15	-.24	.50	-.03	0