



**LSPA**

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO  
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

*The Dark Side of Personality and The Bright Side of  
Behaviors*

*Can our personal values be in this relation?*

JOANA MARTINHO DE CARVALHO CERQUEIRA

Co-Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTORA ANA NASCIMENTO SABINO

Coordenador de Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2019

Dissertação de Mestrado realizada sob  
a orientação do Prof. Doutor  
Francisco Santos Cesário e Prof.  
Doutora Ana Sabino e apresentada no  
ISPA – Instituto Universitário para  
obtenção de grau de Mestre na  
especialidade de Psicologia Social e  
das Organizações

## AGRADECIMENTOS

Dá-se por terminado um ciclo de cinco anos de aprendizagem pura, tanto a nível pessoal como a nível académico.

Entrei sem rumo nesta Instituição e hoje sei que estou no caminho certo, com Psicologia marcado em mim.

Quero agradecer em primeiro lugar à querida Professora Ana Sabino, a minha orientadora desta investigação, que me mostrou este lado *dark* da psicologia, o que nos ligou desde início até a este sucesso. Esteve sempre presente em toda a nossa investigação, sempre deu a sua opinião mas sempre trabalhou ao meu lado nas minhas decisões.

Em segundo, um especial obrigado ao Professor Francisco Cesário, sempre foi um amigo, que me transmitiu tanto conhecimento ao longo destes últimos anos, que me deu os melhores conselhos para a minha vida profissional e que me fez sempre sorrir quando era mais necessário. Vai ser sempre uma pessoa que vou recordar com carinho.

Quero agradecer também à minha família por me ter dado a oportunidade de estar na melhor Universidade de Psicologia do País, por não me terem impedido de ter seguido o meu caminho e por hoje me darem mérito por o ter feito.

De seguida a todos os meus amigos e pessoas que me acompanharam neste percurso de cinco anos, que me fizeram crescer e viver como nunca tinha vivido, que me seguraram quando me sentia perdida, que me acudiram quando era tempestade mas que também estiveram ao meu lado em todos os meus sucessos e momentos de felicidade.

Obrigada ISPA, por me teres feito crescer, pela minha grande paixão por Psicologia, por seres uma casa e por teres marcado a minha essência.

Dedico este trabalho aos meus sobrinhos e afilhado, pessoas que mais gosto, por serem as gerações futuras e por terem ainda tanto por descobrir.

## RESUMO

A presente investigação tem como objetivo perceber (1) o efeito de duas variáveis de personalidade (traços de personalidade aversivos e valores pessoais) na auto-percepção de desempenho de comportamentos de cidadania organizacional e também questionar (2) se os valores pessoais podem ter um efeito de mediação/moderação na relação entre este tipo de traços e os comportamentos de cidadania organizacional. No estudo da nossa primeira questão de investigação, relativamente às dimensões dos traços de personalidade, apenas o *narcisismo* tem um efeito significativo e negativo na relação com os comportamentos de cidadania organizacional e no que diz respeito às dimensões dos valores pessoais, tanto a *abertura à mudança* como a *auto-transcendência* têm um efeito positivo e significativo na relação com os comportamentos de cidadania organizacional. No estudo da nossa segunda questão, não foi possível provarmos nenhum efeito de moderação/mediação dos valores pessoais na relação entre as dimensões da *dark triad* e os comportamentos de cidadania organizacional.

**Palavras-Chave** – *Dark Triad*; Narcisismo; Maquiavelismo; Valores Pessoais; Comportamentos de Cidadania Organizacional.

## ABSTRACT

The present research aims to understand (1) the effect of two personality variables (aversive personality traits and personal values) on self-perceived performance of organizational citizenship behaviors and also to question (2) whether personal values can have a mediation / moderation effect in the relation between this type of traits and the organizational citizenship behaviors. Regarding our first question, concerning the dimensions of personality traits, only *narcissism* has a significant and negative effect on the relationship with organizational citizenship behaviors and both of the dimensions of personal values, *openness to change* and *self-transcendence*, have a positive and significant effect on the relationship with organizational citizenship behaviors. Regarding our second question, it was not possible to prove any moderation / mediation effect of personal values in the relationship between dark triad dimensions and organizational citizenship behaviors.

**Keywords** – Dark Triad; Narcisism; Maquiavelism; Personal Values; Organizational Citizenship Behaviors.

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	II
RESUMO .....	III
ABSTRACT .....	IV
INTRODUÇÃO.....	1
REVISÃO DA LITERATURA .....	3
<i>Dark Triad</i> (Maquiavelismo e Narcisismo) .....	3
Valores Pessoais .....	10
Comportamentos de Cidadania Organizacional .....	15
<i>Dark Triad</i> (Maquiavelismo e Narcisismo) e os CCO.....	21
Valores Pessoais e <i>Dark Triad</i> (Maquiavelismo e Narcisismo) .....	24
Valores Pessoais e os CCO.....	26
MODELO DE INVESTIGAÇÃO .....	28
MÉTODO .....	29
Delineamento.....	29
Participantes .....	29
Instrumentos .....	30
<i>Dark Triad</i> (Narcisismo e Maquiavelismo).....	30
Valores Pessoais.....	31
Comportamentos de Cidadania Organizacional .....	32
Procedimento .....	32
RESULTADOS .....	35
<i>Dark Triad</i> (Maquiavelismo e Narcisismo) .....	35
Validade – Análise Fatorial Confirmatória (AFC) .....	35
Fiabilidade .....	36
Sensibilidade.....	37
Valores Pessoais.....	37
Validade – Análise Fatorial Confirmatória (AFC) .....	37
Fiabilidade .....	38
Sensibilidade.....	38
Comportamentos de Cidadania Organizacional .....	39
Validade – Análise Fatorial Confirmatória (AFC) .....	39
Fiabilidade .....	40

<i>Sensibilidade</i> .....	41
Estatística descritiva das variáveis em estudo e Correlações .....	41
Teste de Questões de Investigação .....	43
DISCUSSÃO .....	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	59
ANEXOS .....	66
ANEXO A – Questionário.....	67
ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra .....	79
ANEXO C – Sensibilidade das Escalas.....	80
ANEXO D – Estatística Descritiva das Variáveis em estudo e Correlações.....	81
ANEXO E – Teste de Questão 1 .....	82
ANEXO F – Teste de Questão 2 .....	85

## ÍNDICE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Definição dos Valores Pessoais (Schwartz, 1991) .....	11
<b>Tabela 2.</b> Instrumentos dos Comportamentos de Cidadania Organizacional .....	17
<b>Tabela 3.</b> Resumo das Variáveis de Estudo.....	20
<b>Tabela 4.</b> Estatística Descritiva da Amostra .....	30
<b>Tabela 5.</b> Itens das Dimensões Narcisismo e Maquiavelismo.....	31
<b>Tabela 6.</b> Itens das Dimensões dos Valores Pessoais .....	31
<b>Tabela 7.</b> Itens das Dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional .....	32
<b>Tabela 8.</b> Quadro das Soluções Testadas para a Variável <i>Dark Triad</i> (Maquiavelismo e Narcisismo) .....	35
<b>Tabela 9.</b> Fiabilidade da escala de <i>Dark Triad</i> .....	36
<b>Tabela 10.</b> Sensibilidade da Escala <i>Dark Triad</i> .....	37
<b>Tabela 11.</b> Quadro das Soluções Testadas para a Variável Valores Pessoais .....	37
<b>Tabela 12.</b> Fiabilidade da Escala dos Valores Pessoais.....	38
<b>Tabela 13.</b> Sensibilidade da Escala dos Valores Pessoais .....	39
<b>Tabela 14.</b> Quadro das Soluções Testadas para a Variável CCO .....	39
<b>Tabela 15.</b> Fiabilidade da Escala dos CCO .....	40
<b>Tabela 16.</b> Sensibilidade da Escala dos CCO .....	41
<b>Tabela 17.</b> Estatística Descritiva e Correlações.....	41

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Estrutura Circular de Valores Pessoais de Schwartz (Granjo e Peixoto, 2013) .....	11
<b>Figura 2.</b> Representação do Modelo 2.....	36
<b>Figura 3.</b> Representação do Modelo 3 .....	38
<b>Figura 4.</b> Representação do Modelo 4.....	40
<b>Figura 5.</b> Representação da Relação Direta das Dimensões dos Traços de Personalidade com os CCO .....	43
<b>Figura 6.</b> Representação da Relação Direta das Dimensões dos Traços de Personalidade com os CCO .....	44
<b>Figura 7.</b> Modelo de Mediação com a Variável Independente Narcisismo .....	45
<b>Figura 8.</b> Modelo de Mediação com a Variável Independente Maquiavelismo.....	46
<b>Figura 9.</b> Efeito de Moderação da Dimensão Auto-Transcendência na Relação entre o Narcisismo e os CCO .....	47
<b>Figura 10.</b> Efeito de Moderação da Dimensão Auto-Transcendência na Relação entre o Maquiavelismo e os CCO.....	47
<b>Figura 11.</b> Efeito de Moderação da Dimensão Abertura à Mudança na Relação entre o Narcisismo e os CCO. ....	48
<b>Figura 12.</b> Efeito de Moderação da Dimensão Abertura à Mudança na Relação entre o Maquiavelismo e os CCO.....	48

## INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, o papel da Psicologia nos meios Organizacionais é cada vez mais valorizado de modo a promover a otimização de recursos humanos mas também para o desenvolvimento de novas práticas para um ambiente corporativo saudável e de desenvolvimento.

O crescimento e desenvolvimento de um projeto plural como as Organizações começa pelos comportamentos singulares de cada indivíduo para com a sua entidade patronal, sendo necessário entender quais os *triggers* e variáveis que os possam explicar.

Numa perspetiva individual, um dos possíveis antecedentes do comportamento humano é a nossa personalidade, constituída por traços e valores pessoais.

Os traços de personalidade e os valores pessoais são constructos distintos empiricamente e teoricamente, mas que acabam por se influenciar e têm impacto regular na vida a nível pessoal e profissional dos indivíduos.

Os traços de personalidade é algo que herdamos geneticamente, com pouco controlo cognitivo (Roccas, Sagiv, Schwartz, & Knafo, 2002) que se caracterizam por padrões de pensamentos, sentimentos e ações (Winter, John, Stewart, Klohnen & Duncan, 1998), já os valores pessoais definem-se como crenças que se originam de adaptações aprendidas de interações com um ambiente social e partilhado (Olver e Mooradian, 2003), servindo como princípios orientadores na vida de uma pessoa ou entidade social (Schwartz, 1994).

A relação destes dois constructos tem sido estudada em várias disciplinas e diferenciam-se por razões endógenas (pelas suas origens). No entanto, Rokeach (1973), pioneiro na investigação dos valores pessoais, vê os traços de personalidade como um dos antecedentes dos valores pessoais, sendo estes importantes preditores de comportamentos (Parks e Guay, 2009).

No entanto, os traços de personalidade não apresentam apenas um lado *bright*. Existe também um lado negro da personalidade, tema que começa a ser explorado nos dias de hoje, devido ao impacto desta nas Organizações.

Paulhus e Williams (2002) chamaram a atenção para a *dark triad*, a conceção de três variáveis de personalidade aversivas e conceitualmente distintas (maquiavelismo, narcisismo e psicopatia) mas que, segundo estes autores, se podem sobrepor empiricamente.

Kajonius, Petri, Björn, Persson, Peter e Jonason (2015) tentaram perceber quais seriam os *dark values*, relação entre esta tríade disruptiva e os valores pessoais, e os resultados apontaram que as dimensões hedonismo, estimulação, realização e poder evidenciam ser os valores primários daqueles que demonstram ter características da *dark triad*.

Relativamente aos comportamentos nas Organizações, a tríade negra é relacionada constantemente com variáveis disruptivas nas Organizações. De acordo com a literatura, o tema dos traços de personalidade disruptiva é alvo de investigações recorrentes que envolvem os comportamentos contra produtivos nas Organizações, onde é provada a relação positiva destes traços específicos com estes comportamentos. (e.g., Cohen, 2015; DeShong, Grant & Mullins-Sweatt, 2015)

No entanto, são reduzidos os estudos que exploram o impacto positivo que esta tríade possa vir a ter nas Organizações ou sobre a possibilidade de virem a ter comportamentos pró-ativos nas empresas.

A primeira questão do nosso estudo é então perceber o impacto destas duas variáveis de personalidade (traços de personalidade disruptiva e valores pessoais) nos comportamentos que vão para além da função e que têm um impacto positivo para com a Organização e os colaboradores (comportamentos de cidadania organizacional).

Com isto, vamos focar-nos apenas nas dimensões maquiavelismo e narcisismo da *dark triad*, pois são as dimensões que melhor se adaptam à realidade organizacional, sendo as menos “agressivas” da tríade, para além de que procuramos relações positivas com este tipo de comportamentos, sendo que já foi comprovado anteriormente a relação negativa entre a dimensão psicopatia e os CCO (Szabó, Czibor, Restás & Bereczkei 2018).

De seguida, a questão crucial do nosso estudo é perceber que efeito é que os valores pessoais possam vir a ter na relação entre os traços de personalidade e os comportamentos de cidadania organizacional, pois, ao contrário dos traços de personalidade, os valores pessoais têm uma fonte motivacional e transmitem-se através de comportamentos com controlo cognitivo, demonstrando que as pessoas procuram comportar-se de acordo com os seus valores e não através dos seus traços. Será que os valores pessoais podem mediar ou moderar a relação dos traços de personalidade disruptivos com os CCO?

## REVISÃO DE LITERATURA

### *Dark Triad*

Os traços de personalidade de um ser humano são de origem inata e genética, concebidos sem qualquer tipo de controle, estáveis ao longo do tempo e têm influência nos nossos atos, direções e comportamentos (Matthews, Deary & Whiteman, 2003).

Podemos definir esta variável de personalidade como descrições de pessoas em termos de padrões relativamente estáveis de comportamentos, pensamentos e emoções (McCrae & Costa, 2000, cit. por Parks-Leduc, Feldman & Bardi, 2015).

A análise evolutiva do funcionamento da personalidade sugere que os traços de personalidade emergem da “paisagem social em que os humanos se adaptam” de onde aparece o *status* e o funcionamento em grupo. As estratégias utilizadas podem ser pró-ativas socialmente ou então disruptivas e individualistas (Matthews et al., 2003).

Na categorização geral dos traços, distinguiram-se alguns traços de cariz aversivo que disputaram o interesse de algumas frentes de investigação e levaram a uma definição de um conceito chamado *Dark Triad*, traços de personalidade disruptivos mas de normal funcionamento em sociedade (não-patológicos) (Paulhus & Williams, 2002).

Paulhus e Williams (2002), pioneiros desta investigação, repartiram esta tríade negra em três dimensões específicas, cada uma com certo tipo de características que as fazem distinguir e que se complementam na personalidade humana, sendo elas o Maquiavelismo, Narcisismo Subclínico e Psicopatia Subclínica.

Os autores (Paulhus & Williams, 2002), caracterizaram estes três tipos de traços baseando-se no seu grau de aversão social, sendo que todos têm um nível de malevolência que afeta diretamente os comportamentos interpessoais.

Relativamente à nivelação de clínico e subclínico, sempre foi uma questão desafiante para contrastar (Allport, 1937 cit. por Furnham, Richards, Delroy & Paulhus, 2013) e podemos definir os indivíduos clínicos como aqueles que estão sobre supervisão clínica ou forense e os subclínicos como os indivíduos com um certo nível de perturbações de personalidade mas capazes de viver em sociedade.

O conceito Maquiavelismo emergiu dos escritos de Niccolo Machiavelli (1513/1981), político italiano que escreveu o livro *O Príncipe*, baseando-se no princípio de “até o homem

mais moralmente correto tem de tomar decisões com base em métodos imorais, decepcionantes e cruéis, quando lida com pessoas sem escrúpulos”. Este constructo chamou à atenção de estudantes de psicologia até que Christie e Geis (1970), investigadores das ciências comportamentais, publicaram um instrumento de medida baseado nos princípios de Machiavelli (Forsyth, Banks & McDaniel, 2012)

O modelo de Christie e Geis (1970) descreve esta personalidade em quatro componentes relacionadas sempre com a manipulação e controlo sobre os outros: (a) falta de afeto nas relações interpessoais, sendo que os outros são vistos como objetos/maneiras para alcançar os objetivos; (2) falta de preocupação pela moralidade convencional; (c) altos níveis de racionalidade e de contacto com a realidade (ao contrário dos psicopatas); e (d) falta de compromisso com ideais/ideologias específicos.

Segundo Jones e Paulhus (2009), a personalidade maquiavélica gere-se através de três questões interrelacionados: (1) crença declarada na eficácia de estratégias de manipulação para lidar com os outros; (2) uma visão cínica da natureza humana; e (3) uma perspectiva moral que prioriza a conveniência aos princípios.

São caracterizados por serem manipuladores estratégicos, terem falta de empatia nas relações pessoais, pouca preocupação pelo sentido de moralidade e pouco compromisso com ideologias. Este tipo de personalidade demonstra ter um contacto normalizado com a realidade, com baixos níveis de afeto e muito calculistas (Christie & Geis, 1970).

Estes indivíduos que apresentam este tipo de traços são vistos como inteligentes e atrativos pelos seus pares e tentam assumir posições de liderança em situações de grupo, pensando primeiramente nos seus próprios interesses do que nos interesses da Organização ou do grupo (Cherulnik, Way, Ames, & Hutto, 1981).

McHoskey (1999) comprovou também que as pessoas com traços de personalidade maquiavélicos são motivadas por objetivos extrínsecos e não intrínsecos e documentou também a relação inversa entre o maquiavelismo e os interesses sociais, o que reflete a falta de cuidado e preocupação com os outros e comunidade.

No entanto, estes indivíduos tendem a ter comportamentos como enganar, mentir e trair os outros mas não são prováveis de se envolver regularmente em comportamentos antissociais extremamente negativos (Jones & Paulhus, 2009)

Relativamente ao narcisismo, é um dos distúrbios de personalidade identificadas pelos clínicos, no entanto, os psicólogos de personalidade consideram os traços narcísicos como um tipo de personalidade e não necessariamente um distúrbio (Rhodewalt & Peterson, 2009). Na conceptualização do narcisismo, muitos indivíduos e até mesmo nas Organizações possuem um certo nível de narcisismo, que influenciam os seus comportamentos e perceções (Brown, 1997)

O conceito de Narcisismo como traço de personalidade emergiu dos estudos de Raskin e Hall's (1979), citado por Paulhus e Williams (2002) de uma tentativa de criar uma versão subclínica do distúrbio de personalidade narcísica (PD). São caracterizados pela sua perceção irreal de grandiosidade, muito focados neles próprios, procura do reconhecimento e dominância, arrogância e pela sua necessidade de chamada de atenção das suas capacidades (Campbell & Green, 2006).

Os indivíduos que demonstram ter este tipo de traços estão em constante procura de compensação do ego (Morf & Rhodewalt, 2001), e com isto acreditam convictamente que têm melhores capacidades do que as outras pessoas, mesmo quando é visível o exagero (Paulhus & Williams, 2002) acabando por afetar também a noção de direitos (Bushman, Bonacci, Van Dijk & Baumeister, 2003)

Os narcísicos estão mais depressa ligados a comportamentos de promoção do próprio do que propriamente a comportamentos disruptivos. No entanto, as pessoas que demonstram ter traços narcísicos sentem alguma dificuldade em manter as suas relações pessoais, pois têm necessidade de inferiorizar outro para se superiorizarem e quando os seus egos são afetados, eles tendem a ser agressivos e hostis (Jones & Paulhus, 2010).

Relativamente à psicopatia, a maioria dos estudos deste tema envolvem populações forenses como presidiários e pessoas com distúrbios mentais graves. No entanto, nem todas as pessoas com níveis primários e secundários de psicopatia estão sobre custódia/acompanhamento clínico e este conceito dos traços de personalidade psicopáticos nas populações generalistas foi emergindo (Board & Fritzon, 2005).

Os indivíduos que apresentam traços de personalidade psicopáticos são descritos por terem falta de consideração pelos outros, emocionalmente frios, impulsivos e com falta de sentimento de culpa e remorso nas suas ações para com os outros (Forsyth et al., 2012). Em ambiente organizacional, os indivíduos com traços psicopáticos são focados no objetivo, estão preparados para correr riscos e não têm consideração pelos outros para alcançar o sucesso da

sua missão, sendo que por vezes as qualidades destes indivíduos são vistas como irem de acordo com a visão das organizações (DePaulo, 2010).

De acordo com a literatura existente sobre os traços de personalidade, a tríade tem também tem uma posição nos modelos existentes mais reconhecidos, o que complementou os estudos de personalidade.

Segundo um estudo de Paulhus e Williams (2002), é consistente e significativa a relação negativa das três dimensões negras com as dimensões de conscienciosidade e agradabilidade dos *big five personality traits*.

De acordo com o estudo de Jones e Paulhus (2011) sobre o modelo de personalidade de Bakan (1966), modelo este que apresenta um círculo interpessoal de dois fatores em que cada quadrante representa uma única perspectiva interpessoal (Dominância – Submissão e Indiferença – Empatia), é visível que estas três dimensões se encontram no quadrante II, que indica que apresentam níveis altos de dominância e níveis baixos de empatia e de ajuda ao outro, caracterizando-se como personalidades arrogantes, calculistas e manipulativas.

No entanto, uma das limitações do conceito da *Dark Triad* é extrair recursos individuais do coletivo, ou seja, é difícil extrair as diferenças significativas entres os traços. Apesar do maquiavelismo, narcisismo e psicopatia diferirem no seu estilo e génese, acabam por ser disruptivos nas relações interpessoais e classificados como “personalidades más” (Furnham et al., 2013).

Paulhus e Williams (2002) concordam que os traços estão relacionados mas são distintos, cada um tem uma tendência a ter comportamentos disruptivos, sendo que os antecedentes e consequentes diferem.

No que toca à mensuração deste constructo, este pode ser medido através de instrumentos já desenvolvidos e devidamente testados, existindo duas formas de medir a tríade negra: medir cada dimensão separadamente com instrumentos específicos ou optar por utilizar os instrumentos que medem a *Dark Triad* como um todo.

Na medição separada de cada constructo, para a mensuração dos conceitos Narcisismo subclínico e Maquiavelismo, os instrumentos mais reconhecidos são o Narcisistic Personality Inventory, NPI de 40 itens (Raskin & Hall, 1979) e o Mach IV de 71 itens (Christie & Geis, 1970), sendo duas escalas bastante reconhecidas mas bastante extensas. Na medição da *Dark*

*Triad*, os instrumentos mais autenticados de medição são o Dirty Dozen (Jonason & Webster, 2010) e o Short Dark Triad (Jones & Paulhus, 2014).

O instrumento Dirty Dozen (Jonason & Webster, 2010) inclui apenas 4 itens para medir cada dimensão e os participantes devem classificar o seu nível de concordância com cada item (1 “Discordo completamente” a 5 “concordo completamente”). No entanto, alguns investigadores consideram o Dirty Dozen bastante útil (e.g., Jonason & Webster, 2010) e outros criticam este instrumento (e.g., Jones & Paulhus, 2011), sendo esta escala alvo de estudos de fiabilidade e validade.

O Short Dark Triad (SD3) (Jones & Paulhus, 2014) é um instrumento com 27 itens e está dividido em 3 sub-escalas, cada uma relativa a cada dimensão e os participantes devem classificar o seu nível de concordância com cada item (1 “Discordo completamente” a 5 “concordo completamente”). Este instrumento começou por ter 39 itens e ao longo das investigações foi reduzido para 27 itens.

De acordo com a literatura sobre estes dois instrumentos, existe investigação suficiente que compara o SD3 e o Dirty Dozen e comprova que o SD3 tem maior poder preditivo (e.g. Jones & Paulhus, 2011; Maples, Lamkin, & Miller, 2014), sendo essa a escala que vamos utilizar.

Para o nosso estudo, vamos ter especial foco nas dimensões de maquiavelismo e narcisismo, excluindo a dimensão de psicopatia. Das três dimensões da *Dark Triad*, a psicopatia é a que mais se aproxima com comportamentos de violência e agressividade, devido aos seus baixos níveis de afetividade e de preocupação com os outros e altos níveis de sabotagem e tendência para impulsividade disruptiva. Mesmo no nível subclínico, a psicopatia é vista com destaque como o traço mais maleficiente dos três tipos de traços (Rauthmann & Kolar, 2012), acabando por se distanciar do que é pretendido com o presente estudo e eventualmente podendo mesmo inviabilizá-lo.

Relativamente ao estudo do maquiavelismo e narcisismo nas Organizações, os estudos mais frequentes baseiam-se no impacto destes dois tipos de personalidade na performance e na relação com os comportamentos contra produtivos nas organizações.

Os indivíduos que apresentam traços maquiavélicos estão relacionados com comportamentos não éticos devido ao facto de facilmente violarem os princípios básicos sociais

das relações e das empresas, de modo a tomar proveito dos benefícios que essa ação pode conduzir. (Forsyth et al., 2012)

Os maquiavélicos são conhecidos como os “camaleões” sociais, pois tentam adaptar-se e manipular todas as situações à sua volta, de modo a que seja possível tirar o maior proveito para o seu lado. Esta capacidade permite que os indivíduos que apresentam este traço, sejam capazes de adquirir *skills* poderosas de *networking* e comunicação, tendo facilidade em ganhar facilmente a confiança dos outros, na base da manipulação, para alcançarem os seus objetivos (Hurley, 2015, cit. por Forsyth et al., 2012).

Por exemplo, os comportamentos de cidadania organizacional são motivados por intenções altruístas, mas os maquiavélicos podem-se comprometer com eles como forma de manipular a visão que os outros têm deles (Kessler, Bandelli, Spector, Borman, Nelson & Penney, 2010).

No entanto, o facto de estes indivíduos terem tendência para a manipulação, não significa que o saibam fazer e torna-se complicado “mascarar” totalmente as suas intenções, levando a que as suas relações se vão enfraquecendo ao longo do tempo (“*fool me once, shame on you, fool me twice, shame on me*”) (Austin, Farrely, Black & Moore, 2007).

De acordo com a teoria das trocas sociais, os indivíduos maquiavélicos acabam por sair desfavorecidos nas Organizações, pois não são capazes de criar relações estruturadas de ajuda mútua e lealdade com os seus colegas, pois rapidamente são desmascaradas as suas intenções egoístas (Forsyth et al., 2012).

Relativamente ao narcisismo nas Organizações, podemos constatar que existem aspetos saudáveis e não saudáveis relativamente a este traço de personalidade

Segundo Ronningstam (2005), o narcisismo pode vir a ser saudável se incluir a capacidade de tolerar a culpa através do equilíbrio dos sentimentos de superioridade e orgulho com sentimentos de pertencimento, gratidão e preocupação, pois são indivíduos com capacidade de terem empatia para ajudar o outro e sentido crítico.

Godkin e Alcorn (2009) descrevem o talento narcísico como indivíduos com dons intelectuais combinados com fantasias grandiosas, tornando-os confiantes e com capacidade de serem bastante ambiciosos e alcançarem resultados positivos para as Organizações.

Segundo King (2007), os narcísicos podem ter um efeito significativo no processo de decisão organizacional ou diante uma crise devido à sua perspectiva de grandiosidade e superioridade, sendo um potencial indicador de uma boa liderança.

No que toca aos pontos não saudáveis deste traço, os narcísicos demonstram ter uma relação negativa entre a performance e a sua percepção, justificado pela sua visão ilusória de grandiosidade. Têm mais preocupação em autopromoverem-se do que em efetivamente ter uma boa performance (Forsyth et al., 2011).

Além disso, a sua visão irrealista das situações, a arrogância, falta de preocupação com os sentimentos e aptidões dos outros, junto com um desejo constante de ter todas as atenções, os indivíduos que apresentam este tipo de traços acabam por ter dificuldade em trabalhar equipa, tornando o ambiente competitivo e pesado (Forsyth et al., 2011).

Estão ligados a más práticas de liderança e atitudes negativas, no entanto, não são necessariamente maus trabalhadores, mas ficam facilmente frustrados se não forem valorizados (Forsyth et al., 2011).

## Valores Pessoais

Todas as pessoas têm valores que as definem, distinguem e que influenciam a sua vida a nível individual e social, constituindo-se um elemento essencial para a explicação do comportamento humano (Granjo & Peixoto, 2013)

Os valores pessoais são definidos como “conceitos ou crenças acerca de comportamentos ou estados desejados que transcendem situações específicas, guiam, selecionam e/ou avaliam o comportamento e os acontecimentos e são ordenados pela sua importância relativa” (Schwartz, Cieciuch, Vecchione, Fischer, Beierlein e Dirilen-Gumus, 2012).

Podemos classificar estes valores como representações cognitivas de três necessidades humanas universais – biológicas, sociais e institucionais; e expressam interesses individuais, coletivos ou mistos (Schwartz, 2012).

Rokeach (1973) foi o pioneiro no estudo deste constructo quando publicou o livro “the Nature of Human Values”, no entanto, a teoria de Schwartz é a teoria mais reconhecida em literatura, abrangendo a psicologia social e da personalidade, incluindo um instrumento de medida que tem sido testado em diferentes contextos culturais (Granjo e Peixoto, 2013).

Na definição dos valores, Schwartz (2012) caracterizou os valores como crenças, com uma fonte motivacional – na medida em que se relacionam com fins desejáveis e com formas de comportamento, transcendem situações e ações específicas, são utilizados como critério de avaliação e podem ordenar-se pela sua importância relativa em relação a outros valores para formar um sistema de prioridades.

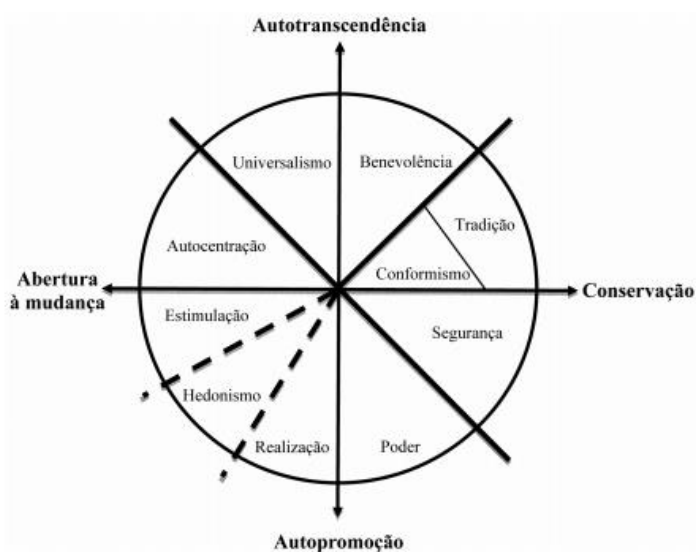
Assim sendo, os valores são vistos como metas desejáveis e trans-situacionais, que variam em importância e que servem como princípios de vida de uma pessoa ou de outra entidade social (Schwartz, 2012).

Na definição destes, foram enunciados dez valores universais – “Universalismo”, “Benevolência”, “Poder”, “Realização”, “Hedonismo”, “Estimulação”, “Auto-Direção”, “Tradição”, “Conformidade” e “Segurança”; e agrupou-os em quatro dimensões - a “Auto-Transcendência”, “Auto-Promoção”, “Abertura à Mudança” e “Conservação” (Tabela 1).

**Tabela 1** - Definição dos Valores Pessoais (Schwartz, 2012)

Dimensões	Valores	Definição
Auto-Promoção	Poder	Valorização de estatuto social sobre pessoas e recursos.
	Realização	Valorização do êxito pessoal decorrente da demonstração de competência, segundo critérios sociais.
Abertura à Mudança	Hedonismo	Valorização de prazer e gratificação por si próprio
	Estimulação	Entusiasmo, novidade e desafios vitais
	Auto-direção	Independência de pensamento e de ação, criatividade e exploração.
Auto-Transcendência	Universalismo	Compreensão, apreço, tolerância e proteção do bem-estar social e da natureza.
	Benevolência	Valorização da preservação e intensificação do bem-estar das pessoas com as quais estamos em contato pessoal frequente
Conservação	Tradição	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias culturalmente estabelecidas.
	Conformidade	Restrição das ações, inclinações e impulsos que possam prejudicar os outros e violar expectativas ou normas sociais
	Segurança	Harmonia e estabilidade da sociedade, das relações e de si mesmo.

Esta estrutura dos valores é organizada em forma circular e é composta por dois eixos que se organizam de forma bipolar. No cruzamento dos dois eixos, tendo em conta a classificação geral dos valores humanos, o primeiro eixo remete para os valores éticos e o segundo eixo é relativo aos valores práticos (modos de estar e agir na vida) (Granjo e Peixoto, 2013).



**Figura 1** - Estrutura Circular de Valores Pessoais de Schwartz (Granjo e Peixoto, 2013)

De acordo com a literatura, o primeiro eixo demonstra o conflito entre a aceitação e preocupação pelo bem-estar dos outros (valores de auto-transcendência – universalismo e benevolência) *versus* a procura do sucesso individual e do domínio (valores de autopromoção - poder e realização). O segundo eixo demonstra a oposição entre o desejo de autonomia, liberdade de ação e orientação para a mudança (valores de abertura à mudança – auto-direção, estimulação e hedonismo) e a obediência, a preservação do tradicionalismo e a conquista da estabilidade (valores de conservação - tradição, conformismo e segurança) (Granjo e Peixoto, 2013).

Por sua vez, os valores pessoais relacionam-se entre si de forma dinâmica. Agimos de forma a irmos em conformidade com os nossos valores mas podemos entrar em consonância ou conflitualidade com outros valores que procuramos. A estrutura circular do modelo justifica esta questão, pois são visíveis as relações de proximidade/complementaridade e oposição/antagonismo entre os valores (Figura 1), sendo que os valores mais próximos entre si têm motivações semelhantes e, por outro lado, os valores mais afastados têm motivações mais opostas (Schwartz, 1994).

Relativamente aos instrumentos de medida, os dois instrumentos mais utilizados de Schwartz são o Schwartz Value Survey (SVS) (Schwartz, 1992, cit por Schwartz 2012) e o Portrait Values Questionnaire (Schwartz, Melech, Lehmann, Burgess, Harris & Owens 2001). Em ambos os casos, é seguida a linha de Rokeach (1973), evidência objetiva de apresentação de estímulos de valores nos quais as pessoas se posicionam.

O primeiro instrumento a ser desenvolvido, baseado na teoria de Schwartz, foi o Schwartz Value Survey com 30 itens, sendo que cada item expressa um aspeto motivacional de cada valor e o objetivo é classificar por grau de importância.

O SVS foi utilizado em diversas investigações internacionais e após uma análise fatorial confirmatória com várias amostras diferentes, Schwartz e Boehnke (2004) confirmaram a estrutura de 10 valores relacionados entre si confirmando a possibilidade de agregar os valores em estruturas bidimensionais, para além de que Schwartz (2003) desaconselha a análise dos dez tipos de valores separadamente e sugeriu uma análise dos valores motivacionais em estruturas bidimensionais, de forma a obterem-se dados potencialmente mais consistentes.

De seguida foi criada a escala de Portrait Values Questionnaire (PVQ) como uma alternativa ao SVS, pois o SVS foi alvo de críticas por ser pouco perceptível, principalmente para aqueles que tinham um baixo nível de escolaridade (Schwartz, 2006).

O PVQ é utilizado para avaliar/estudar o sistema de valores das pessoas, a partir das motivações humanas que promovem a satisfação de necessidades e começou por ser utilizada em crianças de idades compreendidas entre os 11-14, estendendo-se para adultos.

Existe uma versão de 40 itens (PVQ-40) e a versão reduzida de 21 itens (PVQ-21). Cada item apresenta uma descrição de uma motivação na terceira pessoa, onde a primeira parte reflete um valor específico e a segunda parte remete para um sentimento complementar relacionado com o valor e o participante tem como objetivo classificar os itens por grau de semelhança à pessoa (Granjo e Peixoto, 2013)

De acordo com Bilsky, Janik e Schwartz, (2012), as análises aos dados recolhidos da escala PVQ-40 demonstram que os itens correspondem à ordem dos valores no espaço bidimensional, conforme a teoria de valores de Schwartz, em diversas culturas.

A consistência interna da escala, em 14 amostras de sete países, apresentou alfas com valores médios de .68, variando entre .47 (“tradição”) e .80 (“realização”) (Schwartz, 2005) e no que toca às qualidades métricas da escala PVQ-21, Schwartz (2011) corrobora a validade transcultural e mede a sua validade interna e em média é de .56, variando entre .36 (valor tradição) e .70 (valor realização).

Granjo e Peixoto (2013) elaboraram um estudo de avaliação das características psicométricas da escala PVQ-21 numa amostra de professores. Criaram então uma versão adaptada da escala para a população portuguesa e concluíram que a escala apresenta boas qualidades métricas, apresentando valores de validade interna entre .73 e .80. Sugerem também que os 10 valores avaliados através do PVQ-21 são adequadamente representados pelas dimensões Auto-transcendência, Auto-promoção, Conservação e Abertura à Mudança.

Relativamente à relação dos valores pessoais nas Organizações, Tamayo e seus colaboradores foram dos autores que mais trabalharam esta variável nas Organizações (e.g. Tamayo, 1998; Porto & Tamayo, 2003; Porto & Tamayo, 2007), apesar dos seus estudos serem maioritariamente adaptados a uma população brasileira.

Tamayo (1998) explorou o constructo dos valores de trabalho, baseando-se nos valores de Schwartz. O objetivo foi perceber a influência dos valores humanos nas organizações por

meio de um modelo teórico de uma influência causal, ilustrada da seguinte forma: valores humanos - vida organizacional - valores organizacionais - imagem da empresa – comportamento.

Segundo este modelo, um colaborador quando entra numa Organização, traz consigo valores pessoais pré-definidos das suas interações sociais precedentes. No quotidiano profissional, o colaborador começa a viver as tradições e diretrizes de gestão da organização, observando o comportamento de colegas, chefes e diretores e acontece então uma adaptação dos valores pessoais para uma realidade organizacional. Esses valores adaptados (valores organizacionais) permitem que o colaborador crie uma imagem mental da empresa, e essa imagem influencia seus comportamentos, satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional.

No entanto, existem diversos estudos que tentam desmistificar a relação dos valores pessoais com variáveis organizacionais como o *commitment* (Abbott, White & Charles, 2005), liderança (Sarros e Santora, 2001), justiça organizacional e comportamentos (Fisher e Smith, 2006), entre outros.

## **Comportamentos de Cidadania Organizacional**

No estudo dos comportamentos nas Organizações, os trabalhos de Barnard (1938/68) são o ponto de partida para a conceptualização dos comportamentos de cidadania organizacional, quando explorou a vontade que os colaboradores têm de ir para além do que lhes é formalmente requisitado.

Katz (1964), ao estudar a variável de desempenho nas Organizações, constatou que a realização eficaz de um colaborador dentro de uma Organização depende essencialmente (1) da vontade permanecer dentro de um sistema, (2) da execução de funções de forma independente e (3) dos comportamentos inovadores que vão para além da função e que têm implicações positivas na Organização e no desempenho dos colaboradores.

Assim, os autores Katz e Kahn (1978) caracterizaram duas vertentes comportamentais nas Organizações - os comportamentos de papel como comportamentos concordantes com a descrição formal de funções e os comportamentos extra-papel como comportamentos que vão para além do que é estipulado pela função e que têm um impacto positivo na Organização.

Segundo Van Dyne, Cumming e Parks (1995), os comportamentos papel são definidos como comportamentos requeridos e/ou esperados como fazendo parte integrante do desempenho da função e os comportamentos extra-papel são vistos como comportamentos não requeridos, ou que ultrapassam as expectativas de determinado papel e que beneficiam o indivíduo e/ou a Organização.

Estes comportamentos extra-papel anteriormente referidos são caracterizados como voluntários, pois não estão associados à função e não devem ser punidos, são de ação intencional e de natureza construtiva na relação com a Organização, sendo parte integrante dos comportamentos de cidadania organizacional (Van Dyne, Cumming & Parks, 1995).

Com aparecimento desta conceptualização de práticas pró-ativas que vão para além do que é requisitado na função, várias linhas de investigação foram surgindo, nomeadamente a definição dos comportamentos pró-sociais (Brief & Motowildo, 1986) e dos comportamentos de cidadania organizacional (Smith, Organ & Near, 1983)

Organ (1977), autor pioneiro da definição e operacionalização dos comportamentos de cidadania organizacional, tem como ponto de partida a elaboração de um estudo sobre a satisfação-desempenho, onde identificou novas variáveis de desempenho que vão para lá do que é estipulado na função.

Smith, Organ e Near (1983) conduziram uma primeira investigação sobre a possível natureza e antecedentes deste tipo de comportamentos e Organ (1988) propôs uma definição destes comportamentos como -“comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, que no seu agregado promovem o funcionamento eficaz da organização”, sendo esta a definição mais reconhecida em literatura.

No entanto, algumas limitações foram encontradas nesta definição proposta (e.g. Podsakoff & MacKenzie, 1993; Morrison, 1994). Pesquisas empíricas apontam para que, frequentemente, os CCO sejam vistos como parte da função, tanto pelos indivíduos que os desempenham, como pelos seus supervisores, pondo em causa o seu carácter discricionário (Morrison, 1994), para além de que os indivíduos com maiores níveis de CCO, obtêm melhores resultados nas avaliações de desempenho sendo, conseqüentemente, reconhecidos por isso, pondo em causa a ideia de que os CCO não levam diretamente a recompensas (Podsakoff & MacKenzie, 1993).

Assim, Organ (1997) restitui este conceito, sem estas duas vertentes de “carácter discricionário” e “não recompensa”, e mantendo a “eficácia”. Os CCO foram então redefinidos para "contribuições para a manutenção e intensificação do contexto social e psicológico que apoiam o desempenho da tarefa".

Com esta nova definição, o conceito de CCO aproxima-se do conceito de desempenho contextual (Boreman & Motowidlo, 1993, cit. por Boreman & Motowidlo, 1997) - "comportamentos que apoiam não tanto o core técnico em si, mas sobretudo o ambiente organizacional, social e psicológico global no qual o core técnico deve funcionar", sendo esta uma das limitações do constructo de dificuldade de conceptualização.

De acordo com a literatura sobre os antecedentes deste tipo de comportamentos, diversos estudos foram elaborados e é possível agruparmos as causas em quatro vertentes: características individuais, características da tarefa, características do Organização e características do estilo de liderança (Podsakoff, MacKensie, Bachrad & Pain, 2000).

Relativamente a variáveis relacionadas com as Organizações, temos como exemplos os estilos de liderança, a satisfação, a perceção de justiça, entre outras. No entanto, a variável mais estudada neste contexto é a satisfação (e.g., Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ & Near, 1983), corroborando a hipótese da satisfação organizacional ser um antecedente de CCO.

No que diz respeito às características de personalidade como antecedentes deste tipo de comportamentos, os resultados não são tão fortes como as variáveis organizacionais (e.g., Smith, Organ & Near, 1983; Organ, 1994; Podsakoff et al., 2000).

Organ (1994) tentou compreender se os traços de personalidade poderiam ser possíveis antecedentes dos CCO e os resultados apresentaram relações fracas entre estas duas variáveis. Mais tarde, Podsakoff e colaboradores (2000) repensaram sobre os antecedentes dos CCO e demonstraram também uma relação estreita entre os traços de personalidade e os CCO, sendo que os únicos traços que demonstram ser possíveis antecedentes é afetividade e a conscienciosidade.

Relativamente à mensuração, este constructo tem algumas dificuldades de delimitação conceptual, como já foi referido anteriormente. Contudo, podemos afirmar que as duas frentes mais reconhecidas de mensuração e conceptualização dos CCO são as dimensões de Organ (1988) e de Williams e Anderson (1991).

**Tabela 2** - Instrumentos dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

<b>Autores</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Itens</b>
Williams & Anderson (1991)	Comportamentos Papel; Dirigidos à Organização (CCO-O); Dirigidos ao Indivíduo (CCO-I)	21 itens
Rego (1998)	Harmonia Interpessoal; Conscienciosidade; Espírito de Iniciativa; Identificação com Organização	15 itens
Morrison (1998)	Virtude Cívica, Conscienciosidade, Desportivismo, Altruísmo, Cortesia	23 itens

Williams e Anderson (1991) estudaram essencialmente o desempenho dos colaboradores e classificaram os comportamentos nas Organizações em comportamentos papel e em comportamentos que vão além da função que se assemelham aos CCO - os comportamentos dirigidos à organização (contribuição de forma positiva e direta à organização)

e comportamentos dirigidos aos indivíduos (contribuição positiva e de forma indireta à organização) e elaboraram um instrumento válido de 21 itens.

Relativamente aos estudos de Organ, Organ (1988) define cinco dimensões para definir os comportamentos de cidadania organizacional: altruísmo, conscienciosidade, virtude cívica, cortesia e desportivismo.

O primeiro fator (altruísmo) define-se por comportamentos dirigidos a ajudar alguém diretamente e intencionalmente (colega ou superior) (e.g. ajudar os colegas sobrecarregados ou que estiveram ausentes, ajudar o supervisor no seu trabalho, fazer sugestões inovadoras de melhoria ou não passar muito tempo em conversas de temas fora do trabalho).

O segundo fator (conscienciosidade) refere-se aos comportamentos que, não tendo efeito imediato na ajuda direta, contribuem, de forma geral e impessoal, para a Organização (e.g. chegar a horas e não demorar nas pausas, avisar antecipadamente as ausências, não faltar desnecessariamente ao trabalho).

O terceiro fator refere-se à virtude cívica e reflete comportamentos de envolvimento na vida política e social da Organização, participação ativa nas mudanças organizacionais (e.g. estar atento às mudanças na Organização e participar em eventos de melhorias internas).

O quarto fator, a cortesia, comportamentos de prevenção de situações problemáticas com outros colaboradores, demonstrando empatia e respeito pelos direitos dos indivíduos na empresa.

Por último, o quinto fator é o desportivismo, descrito por comportamentos de tolerância e adaptação às circunstâncias, com uma visão positiva e de suporte sobre as mesmas (e.g. não demonstrar puro desagrado a possíveis alterações na estrutura organizacional ou novo tipo de funções).

A partir destas cinco dimensões, vários autores criaram os seus próprios instrumentos de medida dos CCO, cada um com base nestas investigações e com algumas adaptações (e.g. Morrison, 1998)

Morrison (1998) elaborou um estudo sobre a perspetiva dos colaboradores sobre os CCO e criou uma nova medida com boas qualidades métricas, baseando-se nos trabalhos de Organ. Começou por fazer uma lista de 40 comportamentos, baseando-se maioritariamente noutras medidas já existentes, e elaborou um pré-teste onde era esperado a classificação destes comportamentos em duas categorias (1) “comportamento que faz parte da minha função” e (2)

“comportamento que vai para além da minha função”. A partir deste teste, refletiram-se as 5 dimensões de Organ (1988): “Altruísmo”, comportamento que ajuda especificamente o outro, “Conscienciosidade”, comportamentos que vão para além do que se é esperado, “Virtude Cívica”, comportamentos que refletem a participação, envolvimento e cuidado sobre a Organização e os colaboradores (participação em eventos e acompanhamento de eventos e mudanças na empresa); e “Desportivismo”, capacidade de tolerar menos do que as circunstâncias ideais sem reclamar. Criou-se assim uma nova medida para os CCO, com algumas alterações das variáveis de Organ (1998) e com uma adaptação à população de estudo, sendo este o instrumento que nos vamos basear para esta investigação.

Relativamente à população portuguesa, Rego (1998) conduziu um estudo sobre os CCO destinado a operacionalizar um constructo e resultou de quatro dimensões: a harmonia interpessoal, a conscienciosidade, o espírito de iniciativa e a identificação com Organização e criou um instrumento adaptado à população portuguesa, mas que se afasta das dimensões de Organ (1998)

**Tabela 3** - Resumo das Variáveis de Estudo

<b>Constructo</b>	<b>Definição</b>	<b>Modelo Adotado</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Dimensões</b>
Maquiavelismo	“Traço de personalidade caracterizado pela manipulação estratégica, falta de empatia nas relações pessoais, pouca preocupação pelo sentido de moralidade e pouco compromisso com ideologias”	Paulhus e Williams (2002)	Short Dark Triad (2014)	Maquiavelismo
Narcisismo	“Traço de personalidade caracterizado pela sua percepção irreal de grandiosidade, foco no próprio, procura do reconhecimento e dominância, arrogância e pela sua necessidade de chamada de atenção das suas capacidades”	Paulhus e Williams (2002)	Short Dark Triad (2014)	Narcisismo
Valores Pessoais	“Conceitos ou crenças acerca de comportamentos ou estados desejados que transcendem situações específicas, guiam, selecionam e/ou avaliam o comportamento e os acontecimentos e são ordenados pela sua importância relativa”	Schwartz (2012)	PVQ-21 versão portuguesa (2013)	Auto-Transcendência, Auto-Promoção, Abertura à Mudança e Conservadorismo
CCO	“Contribuições para a manutenção e intensificação do contexto social e psicológico que apoia o desempenho na tarefa”	Organ (1988)	Morrison (1998)	Altruísmo, Conscienciosidade, Virtude Cívica e Desportivismo

## **Narcisismo, Maquiavelismo e os Comportamentos de Cidadania Organizacional**

Como foi visto anteriormente, apesar de ainda não ser claro o conceito dos comportamentos de cidadania organizacional, é questionado em literatura a possibilidade de a personalidade ser um possível antecedente dos comportamentos de cidadania organizacional (e.g., Smith, Organ & Near, 1983; Organ, 1994; Podsakoff et al., 2000).

Geralmente os estudos elaborados sobre os traços de personalidade e os CCO inclui os *big five personality traits* e as conclusões remetem para que o traço de personalidade conscienciosidade seja o único traço possível a ser visto como preditor deste tipo de comportamentos, devido à sua relação positiva e significativa com os CCO (e.g. Podsakoff et al., 2000)

No entanto, não é clara a relação dos traços de personalidade disruptivos com este tipo de comportamentos pró ativos e com impactos positivos para com a Organização. De uma forma geral, na elaboração de estudos sobre estas variáveis, as dimensões da *dark triad* são estudadas individualmente, de modo a que seja perceptível o efeito de cada uma delas.

Devido ao facto destas duas personalidades (narcísicos e maquiavélicos) se motivarem maioritariamente pelos seus interesses pessoais, mas aparentarem ter características de manipulação (maquiavélicos) e necessidade de impressionar (narcísicos), os comportamentos de cidadania organizacional poderão vir a ser um meio para o alcance dos objetivos nas Organizações (Szabó et al., 2018).

Becker e Dan O’Hair (2007) elaboram um estudo que questiona a relação entre o maquiavelismo e os comportamentos de cidadania organizacional, com o objetivo de perceber se este tipo de personalidade manipuladora poderia utilizar os CCO para se beneficiar a si. Foi comprovado que o maquiavelismo tem uma relação mais forte e negativa com os comportamentos de cidadania para com as Organizações do que a relação negativa com os comportamentos de cidadania para com os Indivíduos. Para além deste resultado, também se concluiu uma relação significativamente positiva entre os traços maquiavélicos e os comportamentos de cidadania organizacional motivados por impressionar e uma relação significativamente negativa pelos comportamentos motivados pela preocupação pela organização e valores pro-sociais.

Zagenczyk, Restubog, Kiewitz, Kiazad e Tang (2014) analisaram também os efeitos do maquiavelismo nos comportamentos de cidadania organizacional, tendo o contrato psicológico

como mediador desta relação. Foi comprovado mais uma vez, em quatro amostras diferentes, que o maquiavelismo tem uma relação negativa com os CCO.

Relativamente ao narcisismo, Judge, LePine e Rich (2006) elaboraram um estudo sobre os traços narcísicos nas Organizações e o seu desempenho contextual e foi verificada uma relação negativa entre os indivíduos que apresentam este tipo de traços e a visão dos seus supervisores sobre o seu desempenho contextual. No entanto, quando estudada a própria percepção de desempenho contextual, existe uma relação positiva entre os narcísicos e a sua percepção de desempenho nas suas próprias empresas.

Bourdage, Lee e Shin (2012) tentaram perceber os motivos que levam ao desempenho de comportamentos de cidadania organizacional. Concluíram que os indivíduos que apresentam maior nível de traços narcísicos demonstram resultados significativamente negativos com os CCO, mas se tiverem motivados a impressionar, podem demonstrar comportamentos de cidadania organizacional.

No entanto, a variável narcisismo também é vista como um possível moderador na relação entre outras variáveis.

Szalkowska, Piotrowska e Clinton (2015) ponderaram o narcisismo como moderador da relação entre os direitos nas Organizações e os comportamentos de cidadania organizacional. As conclusões demonstram que o narcisismo modera significativamente a relação entre os direitos positivos e os comportamentos de cidadania organizacional, levando a constatar que entre os trabalhadores com traços narcísicos, os aspetos positivos dos direitos são desejáveis e trazem efeitos positivos para com a Organização (CCO).

Yildiz e Oncer (2013) também colocaram o narcisismo como moderador da relação entre a confiança na Organização e os comportamentos de cidadania organizacional e os resultados mostraram mais uma vez a relação negativa entre o narcisismo e os CCO e comprovaram também que o narcisismo tem um papel moderador entre estas duas variáveis.

Mais recentemente, Szabó e colaboradores (2018), autores de várias publicações sobre o constructo da *Dark Triad*, elaboraram um estudo com objetivo de entender a relação da DT e os CCO, dando especial ênfase à dimensão psicopatia, visto ser a mais *dark* das três, e tendo como variáveis de controlo a satisfação laboral, idade e género. Os seus resultados corroboraram as suas hipóteses de uma relação forte, negativa e significativa entre a psicopatia e os CCO, mas, apesar de mais fracas as relações, também o maquiavelismo apresentou

resultados negativos e significativos na sua relação com estes comportamentos e o narcisismo com os CCO-I. Adicionalmente, a autora apurou também um resultado interessante sobre a dimensão maquiavelismo. Apesar das relações negativas e fracas entre os traços maquiavélicos e os CCO, o maquiavelismo demonstrou ser um preditor positivo deste tipo de comportamentos.

## Valores Pessoais, Narcisismo e Maquiavelismo

Tanto os valores pessoais como os traços de personalidade são variáveis que complementam a nossa personalidade.

Estes dois constructos não eram distinguidos na variável da personalidade até Allport (1937) (cit. por Parks-Leduc et al., 2015) ter feito a primeira distinção dos valores das variáveis de personalidade. Até aos dias de hoje, os investigadores têm dificuldades em distinguir estes dois constructos e em entender a magnitude de cada uma destas variáveis.

Podemos constatar que ambas as variáveis partilham a característica de influenciarem os comportamentos. Os valores, como representações cognitivas das motivações, são relevantes para os atos orientados para os objetivos, portanto são mais preditivos de atitudes e comportamentos onde exista uma escolha ou controlo cognitivo. Em contraste, os traços de personalidade deverão ser mais preditivos de comportamentos espontâneos, intuitivos e emocionais, onde os indivíduos têm menos controlo cognitivo (Roccas et al., 2002).

Não obstante, diferentes mecanismos podem ligar estas duas variáveis.

Temperamentos inatos podem dar origem a traços e valores paralelamente. Por exemplo, as pessoas que nascem com uma grande necessidade de excitação tendem a desenvolver o traço de procura por excitação, bem como desenvolver valores de estímulo e desvalorização da segurança (Roccas et al., 2002).

Os valores podem afetar traços, pois as pessoas tendem a comportar-se de maneira consistente com seus valores (e.g. Rokeach, 1973; Schwartz, 1994). Os indivíduos podem-se esforçar para reduzir as discrepâncias entre os seus valores e os seus traços, mudando seu comportamento (Carver e Scheier, 1981, cit pot Roccas et al., 2002).

Os traços podem afetar os valores, pois as pessoas que consistentemente expõem um traço comportamental tendem a aumentar o grau em que valorizam as metas que o traço serve, sendo isso uma justificção para tais comportamentos (Roccas et all., 2002).

Em literatura, diversos estudos ligam estas duas variáveis de traços de personalidade e valores pessoais, no entanto, são raros os estudos sobre os traços de personalidade disruptivos e os valores pessoais.

Jonason, Strosser, Kroll, Duineveld e Baruffi (2015) elaboraram uma investigação sobre a relação entre a *dark triad* e os valores morais e pessoais, com o objetivo de entender o sistema

de valores associado à personalidade disruptiva e também as motivações das atitudes e comportamentos dos indivíduos caracterizados por este tipo de traços. Relativamente aos valores morais, os resultados concluíram que existe uma relação positiva entre as dimensões maquiavelismo e narcisismo com os interesses individuais e uma relação negativa entre a dimensão maquiavelismo e os interesses coletivos. No que toca aos valores pessoais, a dimensão maquiavelismo apresenta uma relação negativa com as dimensões auto-transcendência e conservação e positiva com a dimensão auto-promoção. O narcisismo apresenta também uma relação significativamente negativa com as dimensões auto-transcendência e abertura à mudança.

Kajonius e colaboradores (2015) sugeriram aprofundar sobre este tema e apurar quais seriam os valores negros e assim elaboraram um estudo que relacionava a *dark triad* e os valores pessoais, tendo como variável de controlo o constructo dos *big five traits*. Os resultados indicam que o constructo *dark triad* apresenta relações positivas com a dimensão auto-promoção e negativas com a dimensão auto-transcendência. Numa ótica mais profunda, o maquiavelismo mostrou estar associado às dimensões realização ( $\beta=.31$ ), poder ( $\beta=.18$ ), universalismo ( $\beta= -.22$ ) e benevolência ( $\beta= -.25$ ) e o narcisismo com as dimensões realização ( $\beta=.29$ ) e poder ( $\beta=.28$ ).

## **Valores Pessoais e Comportamentos de Cidadania Organizacional**

De acordo com a literatura sobre os valores pessoais, é visível a ligação destes valores e os comportamentos devido à característica dos valores serem fontes motivacionais.

Para além do desenvolvimento do conceito dos valores pessoais, Schwartz tentou também perceber a relação dos nossos valores pessoais com os nossos comportamentos.

Os nossos comportamentos podem ir de acordo com os valores pessoais, pois existe uma necessidade de consistência entre as crenças e ações (Rokeach, 1973) e também porque é intrinsecamente recompensador o facto de os comportamentos serem um meio de alcançarmos o que desejamos (ação de valor-consistência) (Schwartz, 2013).

Como exemplo, uma pessoa pode escalar porque gosta de aventura (valores de estimulação), pode adorar natureza (valores de universalismo), pode demonstrar comportamentos de dominância porque valoriza o poder.

No entanto, esta visão idealista e hipotética da relação valores-comportamentos não demonstra a realidade. No nosso dia-a-dia repleto de ações, diversos fatores têm um impacto nas nossas decisões para agir, para além de que parte dos nossos comportamentos são espontâneos e com pouco esforço cognitivo, acrescentando que, os valores entram em congruência quando tomamos uma ação que implica uma incompatibilidade entre dois valores ou mais.

Bardi e Schwartz (2003) elaboraram um estudo com o objetivo de entenderem a relação entre os valores e os comportamentos e elaboraram uma lista de comportamentos que iam de acordo com os valores, de modo a perceber se o nosso mecanismo de ação ia de acordo com o que acreditamos/procuramos. Os resultados demonstraram que os valores de tradição e conformidade apresentam correlações altas com os comportamentos propostos, hedonismo, auto-direção, universalismo e poder demonstram correlações razoáveis e os valores de segurança, conformidade, benevolência e compromisso apresentam correlações mais fracas.

Relativamente aos comportamentos de cidadania organizacional, a literatura tem um grande foco em entender se este tipo de comportamentos são antecidos de fatores de personalidade. Com isto, os valores pessoais são maioritariamente estudados como antecedentes destes comportamentos e não como tendo um efeito moderador/mediador.

Arthaud-Day, Rode e Turneley (2012) elaboraram um estudo relativo aos efeitos diretos e contextuais dos valores pessoais nos comportamentos de cidadania organizacional nas

equipas, e concluíram que existem efeitos positivos e diretos do valor realização nos CCO-I, a benevolência nos CCO-O e a auto-direção em ambos.

Andrade, Costa e Estivalente e Lengler (2016) elaboraram também um estudo sobre a influência dos valores do trabalho (escala baseada nos valores de Schwartz) e satisfação laboral nos comportamentos de cidadania organizacional, segundo a perspectiva dos trabalhadores de uma empresa do sector educacional. As conclusões deste estudo demonstram que os valores conformidade, universalismo e benevolência são os que mais influenciam positivamente os comportamentos de cidadania organizacional numa ótica de anteceder este tipo de comportamentos (34% da variância dos fatores pode ser explicada pelos valores universalismo, benevolência e conformidade).

Contudo, pretendemos então entender o efeito dos valores pessoais na relação entre os traços de personalidade disruptivos e os comportamentos de cidadania organizacional, algo que é inovador e torna o nosso estudo exploratório.

## MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Após a revisão de literatura, concluímos que não existem estudos que questionem o papel dos valores pessoais na relação entre a *dark triad* (narcisismo e maquiavelismo) e a percepção de comportamentos de cidadania organizacional.

Contudo, temos como objetivo perceber primeiramente o efeito de cada uma das dimensões das variáveis de personalidade na relação com os comportamentos de cidadania organizacional.

De seguida, procuramos perceber o efeito das dimensões dos valores pessoais na relação entre os traços de personalidade disruptiva e os comportamentos de cidadania organizacional.

Assim, elaboramos as seguintes questões de investigação:

**Questão 1 de Investigação:** *Será que as variáveis de personalidade influenciam os comportamentos de cidadania organizacional?*

- **Questão específica 1.1:** *Será que as dimensões dos traços de personalidade disruptivas (narcisismo e maquiavelismo) influenciam independentemente os comportamentos de cidadania organizacional?*
- **Questão 1.2:** *Será que as dimensões dos valores pessoais influenciam independentemente os comportamentos de cidadania organizacional?*

**Questão 2 de Investigação:** *Será que os valores pessoais têm um efeito moderador ou mediador na relação entre a Dark Triad (Maquiavelismo e Narcisismo) e os Comportamentos de Cidadania Organizacional?*

## MÉTODO

### Delineamento

O presente estudo é um estudo empírico, quantitativo, pois todas as variáveis de estudo têm a sua avaliação em uma escala de medida, o que permite a sua quantificação. Segue um delineamento correlacional, pois as variáveis em estudo estão correlacionadas e é uma investigação de natureza transversal, visto que todos os dados foram recolhidos e tratados num só momento.

A presente investigação é de carácter exploratório e tem como objetivo estudar a relação entre as três variáveis em estudo: *Dark Triad* (Maquiavelismo e Narcisismo), Valores Pessoais e Comportamentos de Cidadania Organizacional.

### Participantes

A amostra do nosso estudo foi recolhida de forma aleatória por conveniência a partir das redes sociais como o *LinkedIn* e *Facebook*, sendo que o único requisito obrigatório para a participação do estudo era estarem empregados no momento da recolha.

A amostra do presente trabalho é composta por 210 trabalhadores portugueses, com idade compreendida entre os 19 e os 64 anos, com uma média de 36 anos e um desvio padrão de 11 anos. Relativamente à variável género, a amostra encontra-se equilibrada, sendo que 47.6% dos participantes são do género feminino (100 participantes do género feminino) e 52.4% são do género masculino (110 participantes do género masculino). Quanto às habilitações literárias, cerca de quase metade (49%) da nossa amostra é licenciada, de seguida 32.9% tiraram um mestrado ou superior e 18.1% têm habilitações literárias iguais ou inferiores ao 12ºano. No que diz respeito à antiguidade na Organização, a nossa amostra é bastante equilibrada dentro dos quatro intervalos de anos criados, sendo que cerca de 29% está a “menos de 1 ano”, 24.8% estão entre “1-3 anos”, 17.6% estão entre “4-7 anos” e 28.6% está a “7 ou Superior”. Para concluir, relativamente ao vínculo laboral, a maioria (67.1%) tem um contrato de efetividade (sem-termo), 26.7% tem um contrato a termo certo e 6.2% tem um contrato a termo certo em regime de *outsourcing*. (Anexo B).

**Tabela 4** -Estatística Descritiva da Amostra

<b>Variáveis</b>	<b>Respostas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	
Gênero	Feminino	100	47,6%	
	Masculino	110	52,4%	
Habilitações Literárias	Igual ou inferior ao 12º ano	38	18,1%	
	Licenciatura	103	49%	
	Mestrado ou Superior	69	32,9%	
Vínculo Laboral	Sem termo (efetivo)	141	67,1%	
	A termo certo	56	26,7%	
	A termo certo em regime de <i>Outsourcing</i>	13	6,2%	
Antiguidade	Menos de 1 ano	61	29%	
	1-3 anos	52	24,8%	
	4-7 anos	37	17,6%	
	Superior a 7 anos	60	28,6%	
Idade	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
	19anos	64anos	36anos	11 anos

## **Instrumentos**

Para este estudo, optamos por utilizar três escalas diferentes para medir as nossas três variáveis.

Para medir as dimensões de Narcisismo e Maquiavelismo da variável *Dark Triad*, decidimos utilizar a primeira versão da Short Dark Triad, pois é a escala com melhores qualidades métricas e vamos utilizar a primeira versão, pois é a primeira vez que é adaptada à população portuguesa. A escala no total tem cerca de 39 itens mas vamos apenas utilizar os itens das dimensões do Narcisismo (13 itens) e Maquiavelismo (13 itens) e o participante classifica cada item numa escala de *Likert* entre 1 e 5, em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente” (e.g. item da dimensão maquiavelismo “Garante que os teus planos beneficiam a ti, não aos outros” e da dimensão narcisismo “Eu sei que sou especial porque me é dito constantemente”).

A presente escala apresenta alguns itens revertidos em ambas as dimensões (e.g. “A maioria das pessoas são boas e amáveis.”), sendo eles os itens 7,11,14,15,16,17 e 26.

**Tabela 5** - Itens das Dimensões Narcisismo e Maquiavelismo

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

Os itens ímpares correspondem aos itens da dimensão Narcisismo e os itens pares correspondem aos itens da dimensão Maquiavelismo. Os itens 7,11,14,15,16,17 e 26 são inversos.

Relativamente ao constructo dos Valores Pessoais, utilizamos uma versão adaptada para a população Portuguesa de Granjo e Peixoto (2015) da versão reduzida do Portrait Values Scale (PVS) desenvolvido por Schwartz et al. (2001). Este questionário tem cerca de 21 itens e cada item está descrito na terceira pessoa (referenciada por “homem/mulher”) e apresenta duas frases descritivas – uma diz respeito à importância dada a um valor específico e a outra a um sentimento complementar relacionado com o mesmo valor (e.g., valor segurança – “Um homem/mulher que dá muita importância a viver num sítio onde se sinta seguro/a. Evita tudo o que possa pôr a sua segurança em risco”. Para cada descrição, o participante classifica numa escala de 1 a 5, o quanto aquela pessoa se parece com ela, sendo que as respostas variam de 1 “nada como eu” a 5 “exatamente com eu”. Está dividido em 4 dimensões: Auto-Promoção, Auto-Transcendência, Abertura à Mudança e Conservação e estas quatro dimensões subdividem-se nos dez valores pessoais: poder, realização, benevolência, universalismo, auto direção, estimulação, hedonismo, conformidade, tradição e segurança.

**Tabela 6** - Itens das Dimensões dos Valores Pessoais

<b>Dimensão</b>	<b>Valores Pessoais</b>	<b>Itens</b>	<b>Codificação</b>
Auto Promoção	Poder	3 e 17	VPAPpoder
	Realização	5e 13	VPAPreal
Auto Transcendência	Benevolência	12 e 18	VPATben
	Universalismo	8 e 19	VPATuni
Abertura à Mudança	Auto Direção	1 e 11	VPAMautodir
	Estimulação	2 e 15	VPAMest
	Hedonismo	10 e 21	VPAMhed
Conservação	Conformidade	7 e 16	VPCconf
	Tradição	6 e 14	VPCtrad
	Segurança	9 e 20	VPCseg

Por último, para mensurar a variável dos comportamentos de cidadania organizacional, utilizamos uma versão otimizada da escala de Organ (1988) elaborada por Morrison (1998).

Este instrumento tem 23 itens e o participante classifica cada item numa escala de *Likert* entre 1 e 5, em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”. Está dividido em quatro dimensões – Altruísmo, Conscienciosidade, Desportivismo e Virtude Cívica, apesar da última dimensão (Virtude Cívica) estar dividida em duas sub-dimensões - Participação em eventos da organização e acompanhar os eventos e mudanças da organização.

**Tabela 7** - Itens das Dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

<b>Dimensão</b>	<b>Itens</b>	<b>Codificação</b>
Altruísmo	1,4,6,11,12,17,19 e 22	CCOA
Conscienciosidade	2,7,13,16,18 e 20	CCOC
Desportivismo	2,8 e 23	CCOD
Virtude Cívica	9,14,21	CCOVC1
	5,10,15	CCOVC2

## **Procedimento**

O questionário utilizado no nosso estudo foi criado online na plataforma *Google Docs* e estava acessível através de um *link* gerado automaticamente. Foi divulgado através das redes sociais como o *Facebook* e o *LinkedIn*, sendo que houve a preocupação de partilhar apenas com indivíduos de nacionalidade Portuguesa.

Previamente, foi necessário traduzir duas das três escalas – a escala da *Dark Triad* (dimensões narcisismo e maquiavelismo) e a escala dos Comportamentos de Cidadania Organizacional e foi utilizado o método de tradução-retroversão, de modo a otimizar os resultados.

O questionário está dividido em cinco partes, sendo que a primeira é meramente informativa, a segunda é relativa aos dados biográficos e nas restantes três são aplicados os instrumentos de medida relativos às nossas variáveis. (Anexo A)

A primeira secção visa convidar o sujeito a participar no estudo, é apresentado um texto que contém os motivos da elaboração deste estudo, a estrutura do questionário, os fatores de exclusão para a participação do estudo (“procuramos apenas participantes que estejam atualmente a trabalhar”) e as questões de confidencialidade do estudo.

Na secção dos dados bibliográficos, temos cinco perguntas de resposta rápida estruturadas de forma diferente. A variável “idade” é questionada em resposta aberta, de seguida temos a variável “Habilitações Literárias” que tem como opções “12ºano ou inferior”, “Licenciado(a)” e “Mestre ou Superior”, depois temos a “Antiguidade na Organização”, onde optamos por restringir as respostas a quatro opções de intervalos de 3 anos, sendo elas “menos de 1 ano”, “1-3anos”, “4-7anos” e “7 ou superior” e para concluir temos a variável “Vinculo Laboral” com três opções de contrato “sem termo”, “termo certo” e “termo certo em regime de *outsourcing*”.

Nas três secções seguintes são apresentadas as escalas das diferentes variáveis, com um texto introdutório a dar instruções necessárias para o preenchimento das restantes partes e a notificar de que todas as respostas são de cariz obrigatório.

No momento em que a construção do questionário estava completa, foi elaborado um pré-teste qualitativo, seguido de uma entrevista presencial com cerca de 15 pessoas, onde tínhamos como objetivo perceber se a tradução tinha sido sucedida da melhor forma e se todas as questões estavam claras e intuitivas. Para além desta questão, queríamos também apurar a opinião dos participantes relativamente à dimensão do questionário.

Após a recolha de respostas, estas foram transferidas diretamente para o programa estatístico IBM SPSS Statistics e realizámos as codificações das variáveis. A variável “Género” foi transformada em variável *dummy*, “Feminino” e “Masculino” e passaram a assumir os valores “0” e “1”, respetivamente e a variável “Idade” foi codificada como quantitativa. A variável “Habilitações literárias” foi codificada como variável ordinal em que “1” corresponde a “igual ou inferior ao 12º ano”, “2” a “Licenciado (a)” e “3” a “Mestrado ou Superior”. A variável “Vinculo Laboral” foi codificada também como variável ordinal, sendo que “1” corresponde a “Sem Termo”, “2” a “Termo Certo” e “3” a “Termo Certo em regime de *Outsourcing*”, igualmente como a variável “Antiguidade na Organização” onde codificamos como “1” correspondente a “Menos de 1 ano”, “2” a “1-3 anos”, “3” a “4-7 anos” e “Mais de 7 anos”.

Para a análise e tratamento das escalas, prosseguimos para as Análises Fatoriais Confirmatórias (AFC) no software LisRel 9.1, para avaliar a qualidade de ajustamento de um modelo de medida teórico à estrutura correlacional observada entre os itens (Maroco, 2011).

De modo a investigar se os modelos a ser estudados são adequados, procedeu-se a uma análise de alguns índices de ajustamento, nomeadamente, Qui-quadrado, o *Goodness-of-fit*

*index* (GFI), o *Root Mean Square Error Approximation* (RMSEA) e o *Comparative Fit Index* (CFI).

Tomou-se em consideração os respectivos valores de referência: no Qui-quadrado os critérios devem ser  $\geq 5.00$ , para um nível de adequação excelente, para o GFI os critérios devem ser  $>.90$  para um nível de adequação satisfatório e  $>.95$  para um nível de adequação excelente, para o CFI os critérios devem ser  $>.90$  para um nível de adequação satisfatório e  $>.95$  para um nível de adequação excelente, e por fim, para o RMSEA os critérios devem ser  $>.90$  para um nível de adequação satisfatório e  $>.95$  para um nível de adequação excelente.

A fiabilidade dos instrumentos e das suas respectivas dimensões foi testada através do *Alpha de Cronbach*, utilizando-se como referência valores superiores a 0.7 (Marôco, 2011).

No que diz respeito à sensibilidade, a distribuição normal dos itens foi averiguada através do índice de assimetria e do índice de curtose, considerando-se uma distribuição normal quando os valores são, respetivamente, inferiores a  $|3|$  e a  $|7|$  (Kline, 1998).

## RESULTADOS

No que toca aos resultados deste estudo, começamos por fazer uma análise da validade, fiabilidade e sensibilidade das escalas, de seguida fizemos uma análise descritiva e correlações e por fim os testes das questões de investigação.

### *Dark Triad (Narcisismo e Maquiavelismo)*

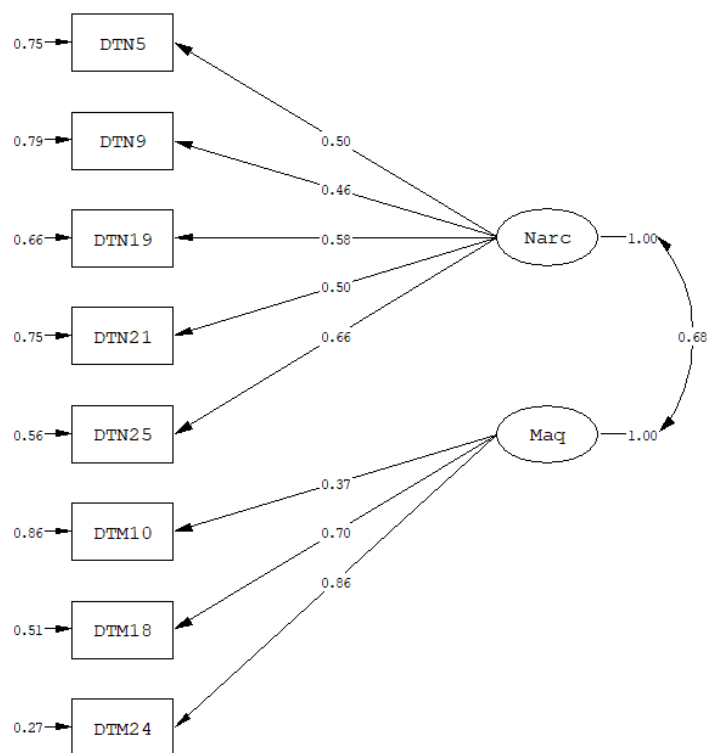
#### *Validade (Análise Fatorial Confirmatória)*

De modo a encontrar solução mais ajustada aos dados, foram testadas diferentes soluções justificadas metodologicamente e/ou teoricamente. A escolha do modelo final recai sobre aquele que apresentou melhor ajustamento aos dados, nomeadamente os índices de ajustamento e o valor mais alto de fiabilidade para cada dimensão (*Alpha de Cronbach*).

**Tabela 8** - Quadro das Soluções Testadas para a Variável *Dark Triad* (Maquiavelismo e Narcisismo).

	V1	V2	V3
	(Modelo Completo)	(Fator de Exclusão: Fator Loading < 0.5)	(Unidimensional)
RMSEA	.110	.112	.137
Qui-Quadrado/DF $\leq 3$	2.3	2.1	2.9
CFI $\geq 0.8$	.69	.93	.88
GFI $\geq 0.8$	.73	.92	.89
Modelo AIC < o menor possível	4552.81	1198.16	1373.61

Para o nosso estudo, vamos utilizar o Modelo 2 (Tabela 8) que mantém os itens 5,9,19,21 e 25 para a dimensão Narcisismo e os itens 10,18 e 24 para a dimensão Maquiavelismo.



Chi-Square=40.77, df=19, P-value=0.00259, RMSEA=0.112

**Figura 2** - Representação do Modelo 2.

### *Fiabilidade*

Procedemos à análise da fiabilidade da escala através do cálculo do coeficiente *Alpha de Cronbach* para as dimensões Maquiavelismo e Narcisismo, obtendo um valor respetivamente de .52 e .62 que, segundo Hair, Anderson, Tatham e Black (1998), citado por Maroco (2011), considera-se aceitável, apesar de serem bastante baixos.

**Tabela 9** - Fiabilidade da escala de *Dark Triad*.

Escala	$\alpha$	Classificação
Maquiavelismo	.59	Razoável
Narcisismo	.62	Razoável

### *Sensibilidade*

Para avaliar a normalidade das variáveis, recorreu-se primeiramente aos testes de normalidade (Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk), onde não foi possível comprovarmos uma distribuição normal. Recorremos então aos valores de assimetria e achatamento e

concluimos que os valores não se desviam dos parâmetros aceitáveis (Assimetria |3| e Curtose |7|), provando assim uma distribuição aproximadamente normal. (Anexo C)

**Tabela 10** - Sensibilidade da Escala *Dark Triad*.

Escala	KS	P	Assimetria	Curtose
Narcisismo	.07	$p < .05$	.21	.22
Maquiavelismo	.13	$p < .05$	.64	-.04

### Valores Pessoais

#### *Validade (Análise Fatorial Confirmatória)*

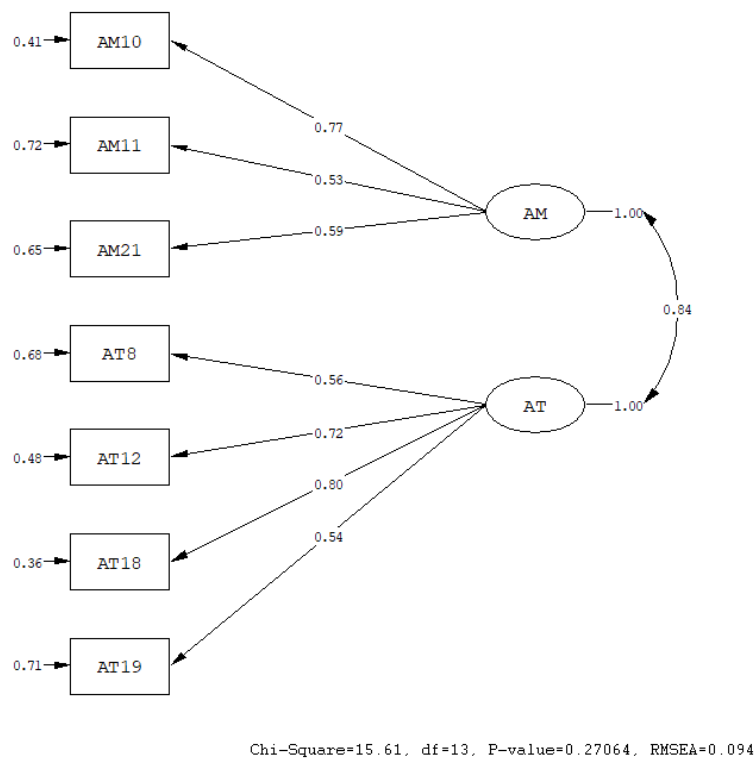
Relativamente à variável valores pessoais, testamos três soluções diferenciadas para concluir qual seria o modelo mais adequado.

**Tabela 11** -Quadro das Soluções Testadas para a Variável Valores Pessoais.

	V1 (Modelo Completo)	V2 (Fator de Exclusão: Fator Loading < 0.5)	V3 (Apenas com as dimensões <i>abertura à mudança e auto transcendência</i> )	V4 (V3 Unidimensional)
RMSEA	.124	.122	.094	.105
Qui-Quadrado/DF $\leq 3$	2.5	2.2	1.2	1.4
CFI $\geq 0.8$	0.80	0.88	.99	.94
GFI $\geq 0.8$	0.75	0.83	.95	.98
Modelo AIC < o menor possível	3261.16	2354.68	1097.07	1097.07

Após testarmos o segundo modelo (fator de exclusão - fator *loading* <0.5), optamos por testar uma solução que incluía apenas as dimensões *abertura à mudança e auto-transcendência*, pois as restantes dimensões apresentaram fatores *loadings* inferiores a 0.5 e correlações bastante elevadas entre elas.

Tivemos oportunidade também de testar uma solução unidimensional (Modelo 4) e foi concluído que o Modelo 3 é o mais adequado que mantém os itens 10,11 e 21 para a dimensão Abertura à Mudança e os itens 8,12,18 e 19 para a dimensão Auto-Transcendência.



**Figura 3** - Representação do Modelo 3.

### *Fiabilidade*

Relativamente à fiabilidade deste constructo, recorreremos de novo ao coeficiente *Alpha de Cronbach* e a dimensão Abertura à Mudança apresentou um valor de .56 e a dimensão Auto-Transcendência .66, valores considerados aceitáveis por Hair, Anderson, Tatham e Black (1998), citado por Maroco (2011).

**Tabela 12** - Fiabilidade da Escala dos Valores Pessoais

Dimensões	$\alpha$	Classificação
Abertura à Mudança	.56	Média
Auto Transcendência	.66	Média

### *Sensibilidade*

Para avaliar a normalidade das variáveis, recorreu-se primeiramente aos testes de normalidade (Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk), onde não foi possível mais uma vez provarmos uma distribuição normal. Recorremos então aos valores de assimetria e achatamento e concluímos que os valores não se desviam dos parâmetros aceitáveis (Assimetria |3| e Curtose |7|), provando assim uma distribuição aproximadamente normal. (Anexo C)

**Tabela 13** - Sensibilidade da Escala dos Valores Pessoais.

Escala	KS	P	Assimetria	Curtose
Abertura à Mudança	.15	$p < .05$	-.39	-.44
Auto-Transcendência	.14	$p < .05$	-.73	.18

## **Comportamentos de Cidadania Organizacional**

### *Validade (Análise Fatorial Confirmatória)*

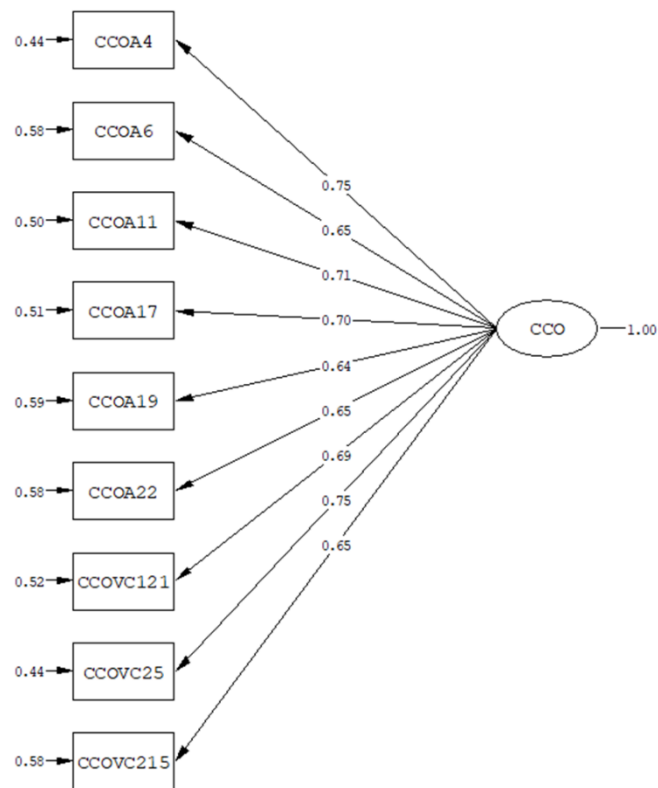
**Tabela 14** - Quadro das Soluções Testadas para a Variável CCO.

	V1 (Modelo Completo)	V2 (Fator de Exclusão: Fator Loading < 0.5 e Dimensões Virtude Cívica e Altruismo provocadas a um fator )	V3 (Solução reespecificada)	V4 (V3 Unidimensional e Fator Loading < 0.5 )
RMSEA	0.157	0.161	0.243	0.174
Qui-Quadrado/DF $\leq 3$	3.1	3.1	2.6	2.6
CFI $\geq 0.8$	0.83	0.85	0.78	0.95
GFI $\geq 0.8$	0.68	0.70	0.66	0.81
Modelo AIC < o menor possível	2342.12	1976.48	1233.74	1025.40

Na primeira análise do nosso modelo da variável Comportamentos de Cidadania Organizacional, foi comprovada uma correlação muito forte ( $r = .98$ ) entre as dimensões Virtude Cívica e Altruísmo. Assim, no segundo modelo, provocamos estas duas dimensões em apenas um fator.

Após termos chegado à nossa melhor solução multifatorial, foi testado o modelo unidimensional (Modelo 4) e acabou por ser o modelo que apresentou melhores resultados.

O modelo que vamos considerar inclui os itens 4,6,11, 15,17,19, 21, 22 e 25.



Chi-Square=70.53, df=27, P-value=0.00001, RMSEA=0.174

**Figura 4** - Representação do Modelo 4.

### Fiabilidade

Procedemos à análise da fiabilidade da escala através do cálculo do coeficiente *Alpha de Cronbach* para o construto unidimensional dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, obtendo um valor de 0.82 que, segundo Maroco (2011), considera-se excelente.

**Tabela 15** -Fiabilidade da Escala dos CCO.

Escala	$\alpha$	Classificação
CCO	.82	Excelente

## Sensibilidade

Para avaliar a normalidade das variáveis, recorreu-se primeiramente aos testes de normalidade (Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk), onde não foi possível mais uma vez provarmos uma distribuição normal. Recorremos então aos valores de assimetria e achatamento (Anexo) e concluímos que os valores não se desviam dos parâmetros aceitáveis (Assimetria |3| e Curtose |7|), provando assim uma distribuição aproximadamente normal. (Anexo C)

Tabela 16 - Sensibilidade da Escala dos CCO

Escala	KS	P	Assimetria	Curtose
CCO	.09	$p < .05$	-.46	-.35

## Estatística Descritiva e Correlações entre Maquiavelismo, Narcisismo, Valores Pessoais e Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Previamente a serem apresentados os testes que permitiram responder às nossas questões de investigação, apresentamos a estatística descritiva das variáveis e as relações entre as dimensões Narcisismo, Maquiavelismo, Comportamentos de Cidadania Organizacional, Abertura à Mudança e Auto Transcendência, através do cálculo de correlações de *Pearson*. (Anexo D)

Através desta análise, é possível apurar um pressuposto das relações a ser encontradas no modelo de equações estruturais.

Tabela 17 - Estatística Descritiva e Correlações

Dimensões	Descritiva		Correlações				
	Média	DP	1	2	3	4	5
1.Narcisismo	2.5	.69	(.52)				
2.Maquiavelismo	2.2	.88	.45**	(.62)			
3.Comportamentos de Cidadania Organizacional	4.3	.53	.15*	-.79	(.82)		
4.Valores Pessoais (Abertura à Mudança)	4.2	.55	.09	-.95	.25**	(.56)	
5.Valores Pessoais (Auto-Transcendência )	4.3	.52	-.07	-.22**	.46**	.52**	(.66)

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

“( ) ” - Valores de Alpha de *Cronbach*

No que diz respeito à estatística descritiva das dimensões, o constructo da *Dark Triad* apresenta-se dentro da média, sendo que o Narcisismo apresenta resultados em média bastante centrais ( $M = 2,5$ ;  $DP = 0,69$ ) e o Maquiavelismo está ligeiramente a baixo ( $M = 2,2$ ;  $DP = .88$ ). Relativamente aos Comportamentos de Cidadania Organizacional, estes apresentam valores médios bastante elevados ( $M = 4,3$ ;  $DP = .53$ ), demonstrando que a nossa amostra apresenta níveis altos de percepção dos CCO. As dimensões dos Valores Pessoais também apresentam resultados bastante acima da média, semelhantes aos valores dos CCO, sendo estes valores da dimensão a Abertura à Mudança ( $M = 4,2$ ;  $DP = .55$ ) e Auto Transcendência ( $M = 4,3$ ;  $DP = .52$ ).

Em todas as dimensões podemos observar que todos os valores de desvios padrão são bastante reduzidos, demonstrando a consistência das respostas.

Concentrando apenas no constructo da *Dark Triad*, as dimensões Narcisismo e Maquiavelismo estabelecem uma correlação estatisticamente significativa ( $r = .45$ ,  $p < .05$ ).

Relativamente aos Comportamentos de Cidadania Organizacional, nas dimensões da *Dark Triad*, apenas o Narcisismo apresenta uma correlação significativa ( $r = .15$ ,  $p < .05$ ) com os CCO, sendo que Maquiavelismo apresenta uma correlação negativa mas não significativa ( $r = -.79$ ,  $p > .05$ ) com os CCO.

As dimensões dos Valores Pessoais, Abertura à Mudança ( $r = .25$ ,  $p < .05$ ) e Auto-Transcendência ( $r = .46$ ,  $p < .05$ ), apresentaram ambas correlações significativas e positivas com os CCO.

No que toca às dimensões dos Valores Pessoais, apenas existe uma da correlação significativa entre a Auto-Transcendência e o Maquiavelismo ( $r = -.22$ ,  $p < .05$ ). As restantes relações não significativas entre as variáveis são a Abertura à Mudança correlacionada positivamente com o Narcisismo ( $r = .09$ ,  $p > .05$ ) e negativamente com o Maquiavelismo ( $r = -.95$ ,  $p > .05$ ) e a Auto-Transcendência é correlacionada negativamente com o Narcisismo ( $r = -.72$ ,  $p > .05$ ) e também com o Maquiavelismo ( $r = -.22$ ,  $p > .05$ ).

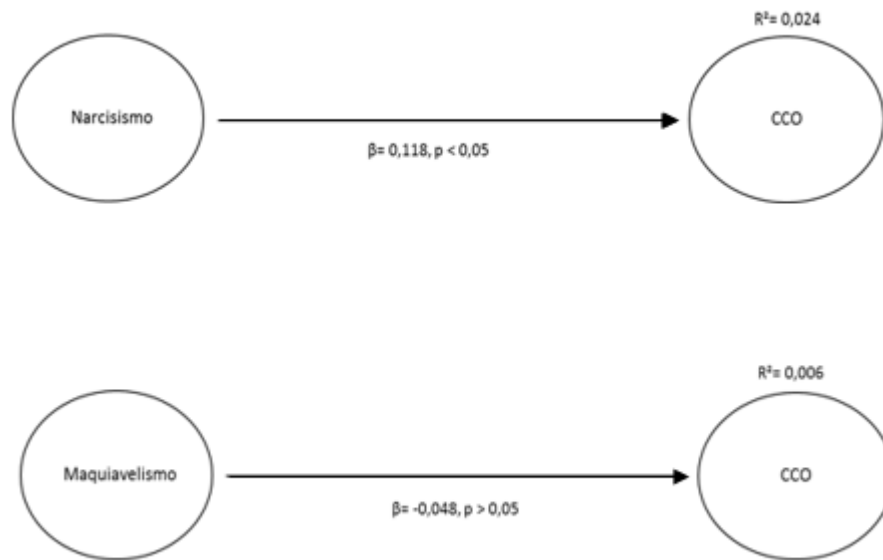
Igualmente como aconteceu com a *Dark Triad*, as dimensões dos valores pessoais estão correlacionadas significativamente de forma positiva ( $r = .52$ ,  $p < .05$ ).

## Teste das questões de Investigações

**Questão de Investigação 1:** *Qual o impacto das variáveis de personalidade nos comportamentos de cidadania organizacional?*

Para calcular o impacto destas variáveis de personalidade, foram feitas regressões lineares simples com cada uma das dimensões de personalidade no programa IBM SPSS Statistics (Anexo E)

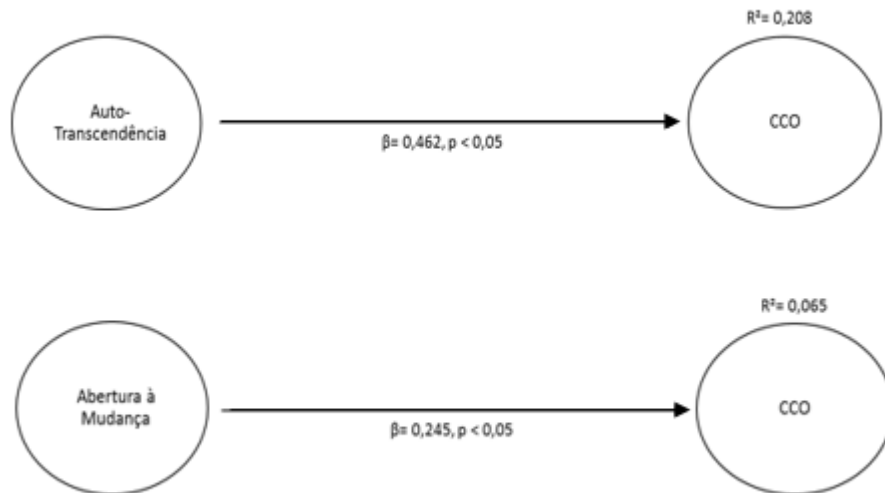
*Traços de Personalidade Disruptivos (Narcisismo e Maquiavelismo)*



**Figura 5** - Representação da Relação Direta das Dimensões dos Traços de Personalidade com os CCO.

No que toca aos traços de personalidade disruptivos, apenas o Narcisismo tem um efeito significativo e positivo com os comportamentos de cidadania organizacional ( $\beta = .12$ ,  $p < .05$ ), enquanto o Maquiavelismo não apresenta valores significativos. Relativamente aos valores do coeficiente de determinação, podemos afirmar que a dimensão Narcisismo explica 2,4% dos Comportamentos de Cidadania Organizacional e o Maquiavelismo explica 6%.

*Valores Pessoais (Abertura à Mudança e Auto-Transcendência)*



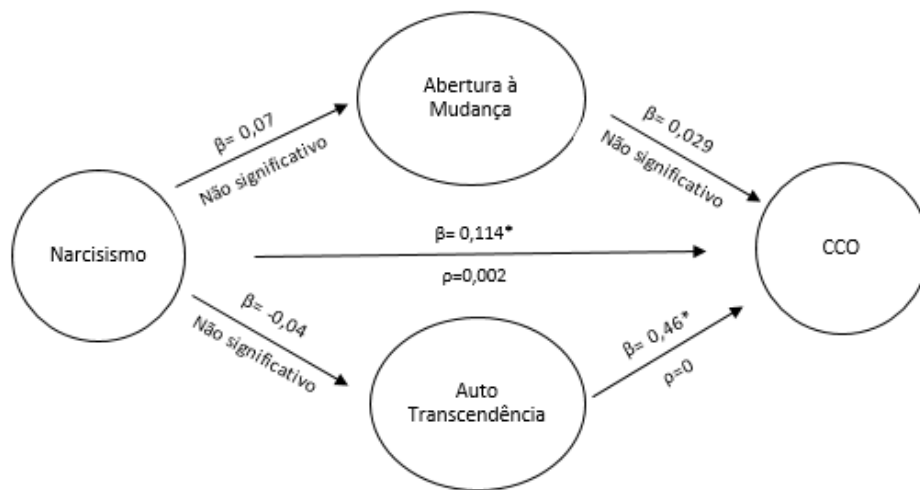
**Figura 6** - Representação da Relação Direta das Dimensões dos Traços de Personalidade com os CCO.

Ambas as dimensões dos Valores Pessoais – Abertura à Mudança ( $\beta=.25$ ,  $p < .05$ ) e Auto-Transcendência ( $\beta=.46$ ,  $p < .05$ ), demonstraram efeitos significativos e positivos na sua relação com os Comportamentos de Cidadania Organizacional. Podemos concluir também que a dimensão Abertura à Mudança explica cerca de 6,5% dos Comportamentos de Cidadania Organizacional e que a dimensão Auto-Transcendência explica 20,8% destes comportamentos.

**Questão de Investigação 2:** *Será que os Valores Pessoais têm um efeito moderador ou mediador na relação entre a Dark Triad (Maquiavelismo e Narcisismo) e os Comportamentos de Cidadania Organizacional?*

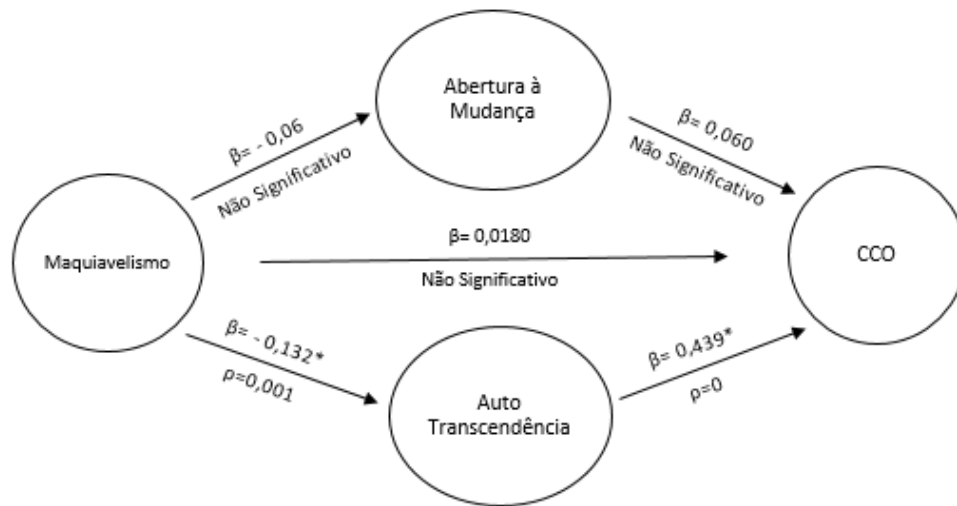
*Efeito de Mediação*

Para responder a esta questão de investigação, foi necessário elaborarmos dois modelos de estudo, onde medimos a dimensão Narcisismo separada do Maquiavelismo. (Anexo F)



**Figura 7** - Modelo de Mediação com a Variável Independente *Narcisismo*.

Relativamente ao primeiro modelo de mediação onde é incluído o Narcisismo, temos uma relação significativamente positiva entre o Narcisismo e os Comportamentos de Cidadania Organizacional. No entanto, só existe um efeito indireto significativo entre a Auto Transcendência e os Comportamentos de Cidadania Organizacional ( $\beta = .46$ ;  $\rho < .001$ ). Com base no coeficiente de determinação, podemos afirmar que o Narcisismo explica cerca de 4% dos valores pessoais de Abertura à mudança e 3% dos valores de Auto Transcendência e o modelo de mediação explica cerca de 29% dos CCO.



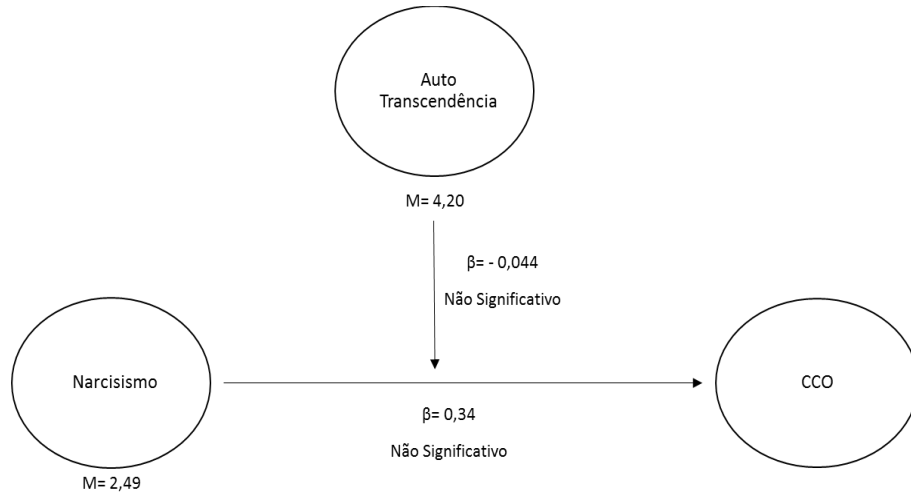
**Figura 8** - Modelo de Mediação com a Variável Independente *Maquiavelismo*.

No que toca ao segundo modelo de Mediação, que inclui a dimensão Maquiavelismo, não é comprovada a relação significativa entre o Maquiavelismo e os Comportamentos de Cidadania Organizacional ( $\beta = .02$   $p > .05$ ). No entanto, existe um efeito indireto na relação da dimensão Auto Transcendência com o Maquiavelismo ( $\beta = -.13$ ;  $p < .05$ ) e os Comportamentos de Cidadania Organizacional ( $\beta = .44$ ;  $p < .05$ ). Podemos afirmar também que o Maquiavelismo explica cerca de 4% da dimensão Abertura à Mudança e 7% da dimensão Auto Transcendência e que o modelo de mediação explica 25% dos CCO.

Contudo, não podemos confirmar positivamente a nossa primeira questão. No primeiro modelo é explícita a relação significativa da variável independente (Narcisismo) com a variável dependente (Comportamentos de Cidadania Organizacional), mas não existe nenhuma relação de mediação causada por nenhuma das dimensões dos Valores Pessoais. No segundo modelo, é encontrada uma relação de mediação entre o Maquiavelismo e os Comportamentos de Cidadania Organizacional causada pela Auto Transcendência, mas a relação direta entre o Maquiavelismo e os Comportamentos de Cidadania Organizacional não é significativa, o que invalida a possibilidade de confirmar também a nossa questão.

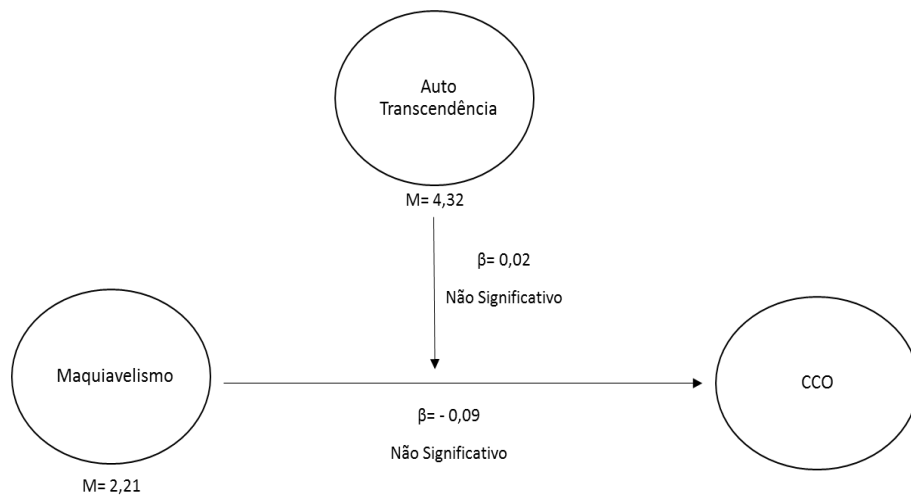
### Efeito de Moderação

Para a análise do efeito de moderação de cada uma das dimensões do constructo da variável valores pessoais – Abertura à mudança e Auto-Transcendência, vamos novamente testar as dimensões da nossa variável independente – Narcisismo e Maquiavelismo, separadamente. (Anexo F)



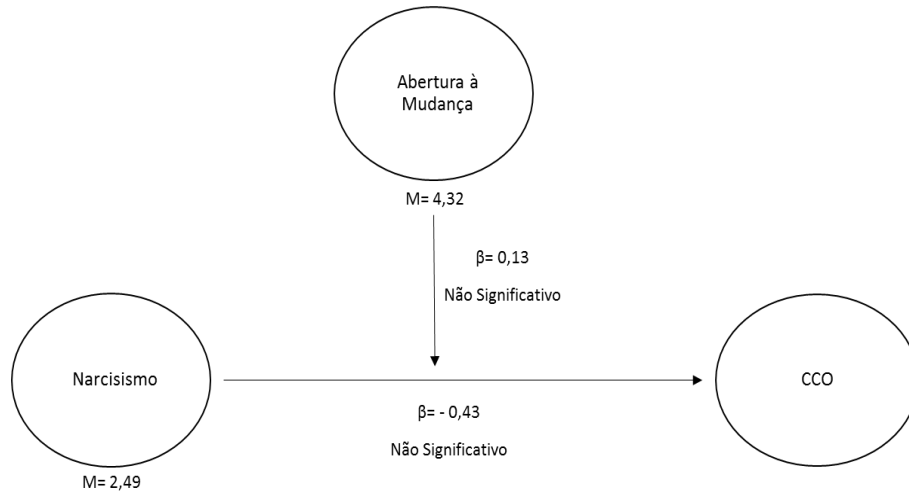
**Figura 9** - Efeito de Moderação da Dimensão *Auto-Transcendência* na Relação entre o *Narcisismo* e os *CCO*

No que toca ao estudo do efeito de moderação da dimensão Auto-Transcendência, concluímos que a relação direta entre o Narcisismo e os CCO não é significativa ( $\beta = .34$   $\rho > .05$ ) e que o efeito de interação também não demonstra resultados significativos ( $\beta = .04$   $\rho > .05$ ).



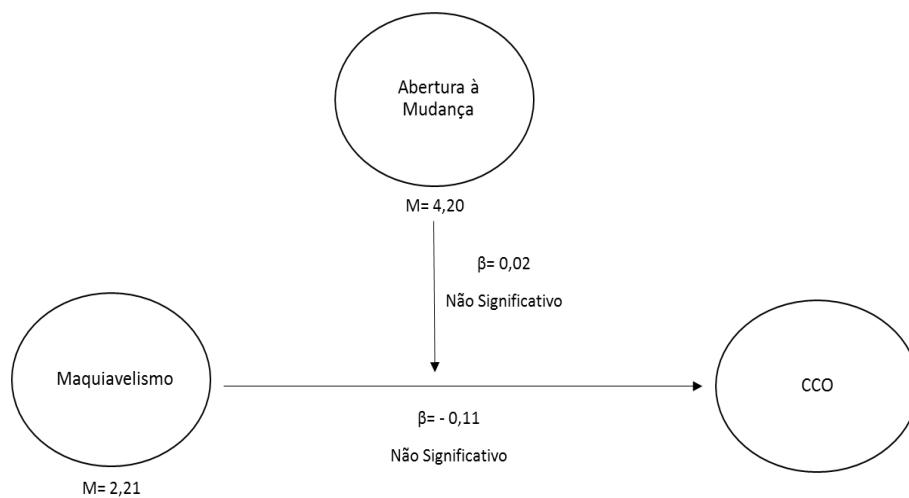
**Figura 10** - Efeito de Moderação da Dimensão *Auto-Transcendência* na Relação entre o *Maquiavelismo* e os *CCO*

Agora com a dimensão Maquiavelismo, a relação direta entre o Maquiavelismo e os CCO não é significativa ( $\beta = .09, \rho > .05$ ) e o efeito de interação da Auto-Transcendência na relação destas duas variáveis também não é significativo ( $\beta = .02, \rho > .05$ ).



**Figura 11** - Efeito de Moderação da Dimensão *Abertura à Mudança* na Relação entre o *Narcisismo* e os *CCO*.

No estudo do efeito de moderação da dimensão *Abertura à Mudança*, a relação entre o *Narcisismo* e os *CCO* não é significativa ( $\beta = -.43, \rho > .05$ ) e o efeito de interação desta variável também não é significativo ( $\beta = .13 \rho > .05$ ).



**Figura 12**- Efeito de Moderação da Dimensão *Abertura à Mudança* na Relação entre o *Maquiavelismo* e os *CCO*.

Relativamente á dimensão Maquiavelismo, a relação direta com os CCO não é significativa ( $\beta = -.11$ ,  $\rho > .05$ ) e o efeito de interação da dimensão Abertura à Mudança na relação entre estas duas variáveis também não é significativo ( $\beta = .02$ ,  $\rho > .05$ )

Com isto, não foi possível provar o efeito de moderação de nenhuma das dimensões dos valores pessoais na relação dos traços de personalidade com os comportamentos de cidadania organizacional.

Após feitas todas as análises para testar os efeitos de mediação/moderação, nenhum dos requisitos não foram cumpridos e não é então possível confirmarmos um efeito de mediação ou moderação dos valores pessoais na relação das dimensões da *dark triad* e os comportamentos de cidadania organizacional.

## DISCUSSÃO

O presente estudo parte da necessidade de se compreender potenciais relações existentes entre duas variáveis do foro da personalidade e os comportamentos de cidadania nas Organizações.

Diversas investigações procuram entender o papel que a personalidade desempenha na forma como os indivíduos se comportam, no entanto, o estudo do lado mais *dark* desta variável, nomeadamente traços maquiavélicos e narcísicos, ainda carece de investigação, particularmente na influência que estes podem ter em comportamentos específicos (extra papel) em realidades específicas – as Organizações.

Para além do estudo desta relação inovadora em literatura, temos como objetivo também entender se uma segunda variável de personalidade, os valores pessoais, possa vir a desempenhar um papel na relação entre estes tipos de traços disruptivos e estes comportamentos.

Tendo em conta a lacuna de literatura existente sobre este tema, nomeadamente sobre a nossa segunda questão de investigação, e o facto da *dark triad* ser ainda um tema pouco estudado, principalmente no contexto português, a nossa investigação assume-se como sendo exploratória, pelo que é nosso objetivo apresentar um contributo inicial sobre estas temáticas, na expectativa que estes fenómenos continuem a ser estudados.

Posto isto, o presente estudo expõe dois objetivos macro. Primeiramente diagnosticar a relação entre as variáveis da personalidade – duas dimensões da *dark triad*, maquiavelismo e narcisismo, e os valores pessoais – com os comportamentos de cidadania organizacional. De seguida, averiguar também se os valores pessoais atuam como moderadores e/ ou mediadores nas relações entre o maquiavelismo e os CCO e entre o narcisismo e CCO.

Na presente investigação, optamos por avaliar a auto-perceção dos indivíduos sobre variáveis que avaliam “o que sou” (traços), “o que procuro” (valores pessoais) e até mesmo na avaliação dos comportamentos nas empresas (“como ajo”). Segundo Bem (1972), as pessoas adquirem autoconhecimento através da observação e análise do seu próprio comportamento, da mesma forma que analisam o comportamento dos outros, concluindo que, se o indivíduo tem essa auto-perceção, significa então que reconhece tais comportamentos no seu dia-a-dia.

Nesta primeira investigação, optamos por uma amostra aleatória e não controlada e resultado de essa falta de controlo, a nossa amostra demonstrou ter alguns desvios na sua relação

com as variáveis. No que toca aos traços de personalidade, a nossa amostra apresentou níveis médios de maquiavelismo (M=2,5) e narcisismo (M=2,2), no entanto, apresentou níveis altos de percepção de comportamentos de cidadania organizacional (M= 4,3) e das dimensões dos valores pessoais – abertura à mudança (M= 4,2) e auto-transcendência (M= 4,3).

Analisando as médias de resposta, concluímos que os indivíduos consideram que têm níveis altos de desempenho de comportamentos pró-sociais para com a sua Organização, no entanto, esta percepção não está livre de enviesamentos da realidade, pois não nos é possível estimar a visão enviesada de cada um em relação ao seu desempenho ou ter a visão do seu líder e colegas, como comparação.

Após termos elaborado a nossa análise fatorial confirmatória, as nossas variáveis sofreram algumas alterações. Relativamente aos CCO, criamos um constructo unidimensional para medir este tipo de comportamentos, nas dimensões da *dark triad*, alguns itens foram retirados e na variável dos valores pessoais, apenas duas dimensões se mantiveram – abertura à mudança e auto-transcendência

As dimensões dos valores pessoais que se mantiveram são representadas em posições diferentes do espectro de valores e têm motivações completamente distintas. A auto-transcendência é uma dimensão muito focada no bem-estar e preocupação com o outro, enquanto a abertura à mudança é caracterizada pela procura da autonomia e liberdade do próprio.

Previamente a comentarmos as nossas questões de investigação, consideramos relevante criticar a relação negativa e significativa entre o maquiavelismo e a dimensão de auto-transcendência dos valores pessoais, relação esta que vai de acordo com a literatura (Kajonius et al., 2015) de que estas duas dimensões são a antítese na sua génese.

Relativamente à nossa primeira questão de investigação, esta é elaborada numa ótica mais generalista e tem como objetivo avaliar o efeito independente de cada uma das variáveis de personalidade na percepção de comportamentos de cidadania organizacional.

Na relação dos traços de personalidade com os CCO, apenas o narcisismo demonstra ter um efeito significativo de causalidade com este tipo de comportamentos, ou seja, quanto mais altos os níveis de narcisismo, maior a percepção de desempenho de comportamentos de cidadania organizacional.

Contudo, esta relação positiva entre as duas variáveis não transmite a realidade do desempenho de comportamentos de cidadania, mas sim uma percepção do indivíduo, portanto

não podemos afirmar que os indivíduos que apresentam este tipo de traço tenham uma relação direta com o desempenho de CCO.

Podemos interpretar este resultado de acordo a literatura existente sobre este traço de personalidade, uma vez que os indivíduos que aparentam ter um traço narcísico, acabam por ter uma visão irrealista sobre as suas capacidades de performance e acreditam que são mais competentes do que na realidade podem vir a ser (Wallace & Baumeister, 2002).

No que toca ao maquiavelismo, é comprovado que existe um efeito negativo e significativo na relação com os CCO, mas a relação de causalidade entre estas duas variáveis não é comprovada. Com isto, os resultados sugerem que, apesar de existir uma relação negativa entre estas duas variáveis, esta relação não é reveladora o suficiente para este tipo de traço ser considerado um possível preditor deste tipo de comportamentos.

Na variável valores pessoais, ambas as dimensões (abertura à mudança e auto-transcendência) demonstram ter um efeito positivo e significativo para com a perceção de CCO.

A dimensão auto-transcendência dos valores pessoais é caracterizada pela aceitação e preocupação pelo bem-estar dos outros e abarca em si os valores pessoais universalismo e benevolência, valores estes muito marcados pela valorização pelo bem-estar social e das pessoas que os rodeiam. Posto isto, é deveras interessante este valor positivo e preditivo desta dimensão neste tipo de comportamentos pró-sociais para com as Organizações, remetendo para a veracidade de que as pessoas se regem e comportam de acordo com os seus valores.

Igualmente relevante mencionar que o valor do coeficiente de determinação destas variáveis indica que 21% dos CCO são explicados através dos valores pessoais da dimensão auto-transcendência, o que fortalece a nossa fundamentação, indo de acordo com a investigação de Andrade e colaboradores (2016).

Por outro lado, um resultado menos expectável é a relação positiva entre a dimensão abertura à mudança e os CCO, pois esta dimensão remete para o sentimento de autonomia e liberdade de ação (valores de hedonismo e auto-direção), contrastando com os valores de obediência e tradição. Aqui, podemos ponderar uma vaga hipótese de que os indivíduos desempenham este tipo de comportamentos de forma intencional, não encarando com uma obrigação por parte da função/empresa, indo de encontro com a característica dos CCO de carácter discricionário.

Sintetizando a nossa primeira questão, ambas as variáveis de personalidade têm um efeito nos comportamentos de cidadania organizacional. Contudo, é perceptível que os valores pessoais, com especial foco na dimensão auto-transcendência, têm um impacto mais elevado na percepção do desempenho destes comportamentos, dando ênfase ao poder cognitivo e motivacional que esta variável apresenta ter. No entanto, devido à especificidade dos traços de personalidade do nosso estudo, é compreensível que o seu efeito seja mais reduzido com a variável em questão.

No que diz respeito à segunda questão do nosso estudo, não nos foi possível provar nenhuma relação de mediação ou moderação da variável valores pessoais na relação entre os traços de personalidade e os comportamentos de cidadania, o que não vai de acordo com a nossa linha de pensamento de que o poder cognitivo dos valores pessoais tem algum impacto na relação de algo que é inato em nós (traços de personalidade) e os nossos comportamentos nas Organizações.

De acordo com a literatura, Parks-Leduc e colaboradores (2015) elaboraram uma meta-análise sobre a temática traços-valores e tinham como premissa base que os traços influenciavam os valores mas os valores não eram determinados pelos traços, emergindo a necessidade de criar um padrão nestas variáveis.

Os autores comprovaram então que estas duas variáveis podem ser estudadas independentemente como preditoras de vários tipos de variáveis (e.g., organizacionais, sociais, educacionais, políticas, entre outras), mas que só é possível que ambas se relacionem para prever algo se os traços sejam orientados para a cognição ou se os traços e valores estudados sejam conceptualmente similares.

Como premissa final, os autores concluem que estes dois constructos são únicos e separados de forma abstracta e fazem ambos parte da hierarquia da personalidade, mas em diferentes níveis.

Podemos refletir sobre este aspeto no ponto de que as variáveis de personalidade são constructos subjetivos e difíceis de mensurar. A conceção de traço - valor tem uma base teórica que os distingue, mas em contextos reais, são conceitos que fazem parte de um todo da personalidade, onde o indivíduo tem dificuldade em distinguir as questões “isto é o que sou” e “isto é o que procuro”. É visível a relação direta e independente das variáveis de personalidade com os comportamentos, no entanto, não é visível a posição que cada variável de personalidade assume quando temos determinados comportamentos.

Outra questão importante a considerar para este resultado é a especificidade de variáveis do nosso estudo. Tentamos provocar a relação de três variáveis com cargas totalmente contrastadas como os traços de personalidade com base disruptiva, uma variável generalista como os valores pessoais e os comportamentos nas Organizações relacionados com intenções altruístas, tornando-se difícil de encontrar uma base sustentável que justifique a relação destas três variáveis.

Contudo, concluímos que estes resultados são deveras interessantes para uma primeira investigação sobre o tema. Como visto anteriormente em literatura, os antecedentes deste tipo de comportamentos são maioritariamente fatores organizacionais e considera-se difícil provar que as variáveis de personalidade possam ter um efeito de antecedência forte sobre estes (e.g., Smith, Organ & Near, 1983; Organ, 1994; Podsakoff, MacKensie, Bachrad e Pain, 2000.)

No entanto, a nossa primeira questão apresentou resultados consistentes, mesmo sendo uma das variáveis uma dimensão disruptiva da personalidade e, apesar de não ter sido provado um efeito dos valores pessoais na relação entre os traços e comportamentos, consideramos que esta investigação possa ser repetida em um contexto mais controlado.

### **Limitações**

Devido a este estudo ser um estudo exploratório, sendo a primeira vez em literatura que estas três variáveis são relacionadas e acrescentando também o facto de a variável *dark triad* ser um conceito pouco ou nada explorado na população portuguesa, consideramos que a nossa investigação apresenta limitações que se possam justificar através destas questões.

Dentro das limitações da mensuração dos constructos, foi visível uma fraca fiabilidade de duas das nossas escalas (*dark triad* e valores pessoais).

Relativamente à *dark triad*, este valor pode ser justificado pelo facto de não existir uma adaptação da escala à população portuguesa e também por o instrumento em questão ter um carácter agressivo para a população alvo, o que pode ter levado a um enviesamento (e.g. “Há um idiota a nascer a cada minuto”)

No que diz respeito à escala dos valores pessoais, apesar do instrumento utilizado ser o mais reconhecida em literatura, o facto de os itens serem estruturados e medidos não de forma *standard*, deu margem para várias críticas e falta de percetibilidade por parte dos participantes do nosso estudo.

Outra limitação do nosso estudo foi a falta de inclusão da dimensão psicopatia na variável *dark triad*, pois é uma variável com efeitos impactantes em diversas variáveis nas Organizações e também por fazer parte integrante do estudo do constructo *dark triad*. No entanto, optamos por esta opção, pois já existe literatura que comprova a forte relação negativa entre a psicopatia e os CCO (Szabó et al.,2018), não sendo isso o nosso objetivo de estudo e também por considerarmos que a população alvo não está preparada para a agressividade dos itens desta dimensão, fator de enviesamento, o que não faz de momento sentido para um estudo piloto desta variável em Portugal (e.g. “Eu gosto de me vingar das autoridades”)

Relativamente aos comportamentos de cidadania organizacional, podemos considerar como uma limitação o facto de estes comportamentos serem medidos pela auto-perceção do indivíduo. Um participante ao responder ao questionário de CCO, está a dar a sua própria perceção do desempenho destes comportamentos, no entanto, esta perceção pode estar enviesada, para além de que os indivíduos podem ter respondido em ambientes pouco propícios (e.g. ambiente de trabalho, ambiente de amigos) o que pode ter possibilitado uma pressão social para responderem de forma exagerada.

Por último, consideramos importante mencionar que a abordagem de estudo destas variáveis de apenas utilizar um questionário tornou a nossa investigação menos consistente. O estudo de variáveis de personalidade é algo subjetivo e consideramos que nenhum dos instrumentos em questão seja capaz de analisar e comprovar de forma exata os traços e valores de cada um.

### **Estudos Futuros**

O nosso estudo tinha como objetivo desenvolver uma base teórica relativa à relação destas três variáveis e introduzir o conceito da *dark triad* para o núcleo de investigação e população portuguesa.

No que toca à entrada desta variável em Portugal, a nossa primeira sugestão é a elaboração de um estudo sobre a escala da *dark triad* e fazer a adaptação para a população portuguesa para que as investigações futuras sejam mais fiáveis. De seguida, consideramos também relevante introduzir a dimensão psicopatia em estudos futuros, de uma forma controlada, de modo a que seja possível estudar este constructo na sua génese.

Consideramos também interessante alterar a metodologia de estudo da variável, tornando-a numa abordagem mista, incluindo também uma técnicas qualitativas O constructo

da *dark triad* é uma variável bastante complexa, agressiva e difícil de apurar, sendo traços muito específicos, baseados em situações clínicas, de indivíduos que vivem e têm capacidade de viver em sociedade e, após uma revisão de literatura, apercebemo-nos que os instrumentos até agora desenvolvidos têm um carácter muito direto e incompleto, fácil de enviesar e se for complementado com uma vertente de entrevista, estes traços podem ser apurados de forma mais clara.

Relativamente aos comportamentos de cidadania organizacional, poderia ser interessante também replicar este estudo mas com a perceção de colegas e líderes relativamente ao desempenho de CCO dos indivíduos, de modo a que seja possível perceber se estas personalidades disruptivas são mesmo capazes de desempenhar comportamentos altruístas ou se apenas percebem que o fazem.

Outra questão interessante para o estudo da *dark triad* seria criar uma amostra homogénea e bipolar – indivíduos com altos níveis de traços de personalidade disruptivos e indivíduos com baixos/médios níveis destes traços e relacionar com algumas variáveis das Organizações como liderança, gestão de equipas, *engagement*, entre outras.

Relativamente aos valores pessoais como mediadores/moderadores na relação entre traços e comportamentos, consideramos interessante um estudo com variáveis mais generalistas como por exemplo utilizar os *big 5 personality traits* e os comportamentos de cidadania organizacional em conjunto com os comportamentos contra-produtivos, de modo a que este possível efeito seja mais visível na relação entre estas.

### **Implicações teóricas**

No âmbito desta disciplina que se designa por psicologia, estudo científico dos processos mentais, do comportamento do ser humano e as suas interações com o ambiente físico e social, consideramos de extrema importância o incentivo ao estudo do impacto da personalidade nas Organizações, sendo essa a razão pela qual iniciámos esta investigação em primeiro lugar.

Os nossos traços de personalidade são inalteráveis e por vezes não nos é explícito o impacto que estes podem ter na nossa vida, para além de que também é importante sabermos direccionar os nossos valores e motivações para os comportamentos mais adequados tanto a nível pessoal como organizacional.

Esta investigação foi pioneira de várias formas, sendo um ponto de partida para outras investigações deste foro.

Consideramos um ponto de relevância darmos a conhecer esta tríade negra, ainda pouco estudada mas com grande impacto no foro organizacional e pessoal, sendo agora mais acessível este constructo para outras investigações futuras e para que seja possível trabalhar esta variável de forma mais estruturada e desenvolvida.

Em segundo lugar, o facto de termos comprovado a nossa primeira questão de investigação e ser possível assim afirmar que a nossa personalidade, seja traços ou valores pessoais, tem impacto neste tipo de comportamentos nas Organizações, é mais um complemento nas investigações de antecedentes destes comportamentos.

Também relevante abordar a tradução e a validação das escalas da *dark triad* e comportamentos de cidadania organizacional. Relativamente aos CCO, a nossa tradução e aplicação da escala de Morrison (1998) teve sucesso tanto a nível de validade como fiabilidade e remete para a possibilidade de medirmos futuramente este constructo de forma unidimensional. No que toca à escala da *dark triad*, apesar ter aparentado ser fraca em níveis de fiabilidade, é um passo pertinente testar esta escala pela primeira vez em população Portuguesa, de modo a que em investigações futuras, este instrumento possa ser melhorado e adaptado.

### **Implicações Práticas**

Apesar de esta dissertação ser de foro bastante teórico, também é possível transpormos este estudo para uma realidade organizacional.

Nos dias de hoje, com a grande competitividade que existe de mercado, os avanços na tecnologia, o foco no desenvolvimento de *soft skills* e inteligência emocional e a maior preocupação no *work-life balance* e nos ambientes saudáveis nas empresas, a psicologia acaba por ter um papel fulcral sobre este tipo de matéria.

Por mais que um colaborador seja muito desenvolvido nas suas competências técnicas e muito focado no seu trabalho, se não for capaz de ter iniciativa para ter comportamentos pró-ativos para com a sua Organização ou para com as suas equipas, vai resumir o seu foco à sua função, sem participar no desenvolvimento organizacional e pessoal.

No entanto, para desenvolver este tipo de comportamentos no indivíduo, não é apenas necessário controlar as variáveis organizacionais como a satisfação laboral ou o nível de

*engagement*, mas sim fazer também uma introspeção da personalidade da pessoa de modo a que seja possível perceber se este é capaz de certo tipo de comportamentos ou se tem a motivação interna certa para os fazer.

Contudo, as empresas quando contratam um colaborador, não se focam se este pode ter traços narcísicos ou maquiavélicos que possam danificar o ambiente e cultura organizacional, mas sim no tipo de experiência profissional que teve anteriormente e na sua postura em entrevista, postura esta que é facilmente manipulável.

Numa fase de recrutamento, é necessário a consciencialização do impacto de que uma personalidade pode ter, tanto a nível de valores como traços de personalidade. Este tipo de traços aversivos pode danificar o ambiente em equipa, pode criar um *líder tóxico* e pode até mesmo baixar o rendimento da empresa em questão.

Para além de que se existir esta consciencialização e estudo destas variáveis em ambiente organizacional, talvez seja possível existir literatura o suficiente para comprovar e sensibilizar sobre o impacto da personalidade no mundo organizacional e também tornar possível colocar “a pessoa certa no contexto certo”, de modo a que esta aja de acordo com as suas motivações e o seus traços de personalidade, sejam estes *dark* ou *light*, sejam aproveitados no foco correto.

## REFERÊNCIAS

- Abbott, G. N., White, F. A., & Charles, M. A. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4), 531-551.
- Andrade, T. D., Costa, V. F., Estivavalete, V. F. B., & Lengler, L. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(64), 236-262.
- Arthaud-Day, M. L., Rode, J. C., & Turnley, W. H. (2012). Direct and contextual effects of individual values on organizational citizenship behavior in teams. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 792.
- Austin, E. J., Farrelly, D., Black, C., & Moore, H. (2007). Emotional intelligence, Machiavellianism and emotional manipulation: Does EI have a dark side? *Personality and individual differences*, 43(1), 179-189.
- Bardi, A., & Schwartz, S. H. (2003). Values and behavior: Strength and structure of relations. *Personality and social psychology bulletin*, 29(10), 1207-1220.
- Barnard, C. I., Barnard, C. I., & Andrews, K. R. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard: Harvard university press.
- Bateman, T.S., & Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Becker, J. A., & Dan O'Hair, H. (2007). Machiavellians' motives in organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), 246-267.
- Bem, D. J. (1972). Self-perception theory. *Advances in experimental social psychology*, 6, 1-62.
- Bilsky, W., Janik, M., & Schwartz, S. H. (2011). The structural organization of human values-evidence from three rounds of the European Social Survey (ESS). *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(5), 759-776.
- Board, B. J., & Fritzon, K. (2005). Disordered personalities at work. *Psychology, crime & law*, 11(1), 17-32
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.

- Bourdage, J. S., Lee, K., Lee, J. H., & Shin, K. H. (2012). Motives for organizational citizenship behavior: Personality correlates and coworker ratings of OCB. *Human Performance, 25*(3), 179-200.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review, 11*(4), 710-725.
- Brown, A. D. (1997). Narcissism, Identity, and Legitimacy. *Academy of Management Review, 643-686*.
- Bushman, B. J., Bonacci, A. M., Van Dijk, M., & Baumeister, R. F. (2003). Narcissism, sexual refusal, and aggression: Testing a narcissistic reactance model of sexual coercion. *Journal of personality and social psychology, 84*(5), 10-27.
- Campbell, W. K., Brunell, A. B., & Finkel, E. J. (2006). Narcissism, Interpersonal Self-Regulation, and Romantic Relationships: An Agency Model Approach. In K. D. Vohs & E. J. Finkel, *Self and relationships: Connecting intrapersonal and interpersonal processes* (pp. 57-83). New York, NY, US: Guilford Press.
- Cherulnik, P. D., Way, J. H., Ames, S., & Hutto, D. B. (1981). Impressions of high and low Machiavellian men. *Journal of Personality, 49*(4), 388-400.
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in machiavellianism*. London: Academic Press.
- Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). *Human Resource Management Review, 26*(1), 69-85.
- DePaulo, B. M., DePaulo, B., & Wilson, L. (Eds.). (2010). *The psychology of Dexter*. São Paulo: BenBella Books.
- DeShong, H. L., Grant, D. M., & Mullins-Sweatt, S. N. (2015). Comparing models of counterproductive workplace behaviors: The Five-Factor Model and the Dark Triad. *Personality and Individual Differences, 74*, 55-60.
- Fischer, R., & Smith, P. B. (2006). Who cares about justice? The moderating effect of values on the link between organizational justice and work behaviour. *Applied Psychology, 55*(4), 541-562.
- Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of applied psychology, 97*(3), 557.
- Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10-year review. *Social and Personality Psychology Compass, 7*(3), 199-216.

- 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.
- Godkin, L., & Allcorn, S. 2009a. Dependent Narcissism, Organizational Learning, and Human Resource Development. *Human Resource Development Review, 8*(4), 484-505
- Jonason, P. K., Strosser, G. L., Kroll, C. H., Duineveld, J. J., & Baruffi, S. A. (2015). Valuing myself over others: The Dark Triad traits and moral and social values. *Personality and Individual Differences, 81*, 102-106.
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological assessment, 22*(2), 420.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. In M.R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* 1<sup>a</sup> ed. (pp. 93-108). New York: Guilford Press.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2010). Different provocations trigger aggression in narcissists and psychopaths. *Social Psychological and Personality Science, 1*(1), 12-18
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2011). Differentiating the Dark Triad within the interpersonal circumplex. *Handbook of interpersonal psychology: Theory, research, assessment, and therapeutic interventions, 249-269*.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the short dark triad (SD3) a brief measure of dark personality traits. *Assessment, 21*(1), 28-41.
- Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: relationship of the narcissistic personality to self-and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 762.
- 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.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science, 9*(2), 131-146.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.

- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., & Penney, L. M. (2010). Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology, 1868-1896*.
- King III, G. (2007). Narcissism and effective crisis management: A review of potential problems and pitfalls. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 15(4)*, 183-193.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Maples, J. L., Lamkin, J., & Miller, J. D. (2014). A test of two brief measures of the dark triad: The dirty dozen and short dark triad. *Psychological assessment, 26(1)*, 326.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 5ª edição. Pero Pinheiro: ReportNumber, Lda
- Matthews, G., Deary, I. J., & Whiteman, M. C. (2003). *Personality traits*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McHoskey, J. W. (1999). Machiavellianism, intrinsic versus extrinsic goals, and social interest: A self-determination theory analysis. *Motivation and Emotion, 23(4)*, 267-283.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of management journal, 37(6)*, 1543-1567.
- Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological inquiry, 12(4)*, 177-196.
- Olver, J. M., & Mooradian, T. A. (2003). Personality traits and personal values: A conceptual and empirical integration. *Personality and Individual Differences, 35*, 109-125.
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of management Review, 2(1)*, 46-53.
- Organ, D. W. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of management, 20(2)*, 465-478.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance, 10*(2), 85-97.
- Parks-Leduc, L., Feldman, G., & Bardi, A. (2015). Personality traits and personal values: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review, 19*(1), 3-29.
- Parks, L., & Guay, R. P. (2009). Personality, values, and motivation. *Personality and individual differences, 47*(7), 675-684.
- 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.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1993). Citizenship behavior and fairness in organizations: Issues and directions for future research. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 6*(3), 257-269.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management, 26*(3), 513-563.
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2003). Escala de valores relativos ao trabalho: EVT. *Psicologia: teoria e pesquisa, 19*(2), 145-152.
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2007). Estrutura dos valores pessoais: A relação entre valores gerais e laborais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 23*(1), 63-70.
- Raskin, R. N., & Hall, C. S. (1979). A narcissistic personality inventory. *Psychological Reports, 45*(2), 590.
- Rauthmann, J. F., & Kolar, G. P. (2012). How “dark” are the Dark Triad traits? Examining the perceived darkness of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Personality and Individual Differences, 53*(7), 884-889.
- Rego, A. (1999). Comportamentos de cidadania organizacional: Operacionalização de um construto. *Psicologia, 13*(1-2), 127-148.
- Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S. H., & Knafo, A. (2002). The big five personality factors and personal values. *Personality and Social Psychology Bulletin, 28*, 789–801.
- Ronningstam, E. F. (2005). *Identifying and understanding the narcissistic personality* (pp. 135-159). Oxford: Oxford University Press.

- Rhodewalt, F., & Peterson, B. (2009). Narcissism. In M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 547-560). New York: The Guilford Press.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free press.
- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). Leaders and values: A cross-cultural study. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 243-248.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of social issues*, 50(4), 19-45.
- 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(5), 519-542.
- Schwartz, S. H. (2003). A proposal for measuring value orientations across nations. *Questionnaire Package of the European Social Survey*, 259(290), 261.
- Schwartz, S. H., & Boehnke, K. (2004). Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of research in personality*, 38(3), 230-255.
- Schwartz, S. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative sociology*, 5(2-3), 137-182.
- Schwartz, S. H. (2011). Values: Cultural and individual. *Fundamental questions in cross-cultural psychology* (pp. 463-493). New York, NY, US: Cambridge University Press.
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online readings in Psychology and Culture*, 2(1), 11.
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., & Dirilen-Gumus, O. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of personality and social psychology*, 103(4), 663.
- Schwartz, S. (2013, May). Value priorities and behavior: Applying. In *The psychology of values: The Ontario symposium* (Vol. 8).
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Szabó, Z. P., Czibor, A., Restás, P., & Bereczkei, T. (2018). "The Darkest of all" The relationship between the Dark Triad traits and organizational citizenship behavior. *Personality and Individual Differences*, 134, 352-356.

- Szalkowska, A., Żemojtel-Piotrowska, M., & Clinton, A. (2015). Entitlement and organizational behaviors: the moderating role of narcissism. *Current Issues in Personality Psychology*, 3(4), 230-241.
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33, 56-63.
- Van, D. L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in organizational behavior*, 215-285.
- Wallace, H. M., & Baumeister, R. F. (2002). The performance of narcissists rises and falls with perceived opportunity for glory. *Journal of personality and social psychology*, 82(5), 819.
- Williams, J.L & Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as predictors of Organizational Citizenship Behavior and in-role behavior. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Winter, D. G., John, O. P., Stewart, A. J., Klohnen, E. C., & Duncan, L. E. (1998). Traits and motives: Toward an integration of two traditions in personality research. *Psychological review*, 105(2), 230
- Yildiz, M. L., & Öncer, A. Z. (2012). Narcissism as a moderator of the relationship between organizational trust and organizational citizenship behaviour. *International Journal of Business and Social Science*, 3(21).
- Zagenczyk, T. J., Restubog, S. L. D., Kiewitz, C., Kiazad, K., & Tang, R. L. (2014). Psychological contracts as a mediator between Machiavellianism and employee citizenship and deviant behaviors. *Journal of Management*, 40(4), 1098-1122.

## **ANEXOS**

## ANEXO A - Questionário



### **Psicologia Organizacional**

No âmbito da minha Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações do ISPA – Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, convido-o a preencher o presente questionário.

Está dividido em 4 secções e é dirigido APENAS a pessoas que estejam atualmente a trabalhar.

Não há respostas certas ou erradas e agradeço que responda com a maior sinceridade. Relativamente aos dados recolhidos, os mesmos são inteiramente anónimos e confidenciais, ressalvando que não existe a possibilidade de identificar as pessoas que preencham este questionário. As respostas serão utilizadas apenas para fins académicos.

Qualquer questão que tenha, por favor envie um e-mail para [joanamccerqueira@gmail.com](mailto:joanamccerqueira@gmail.com)

Muito obrigado pela sua colaboração!

### **Dados Biográficos**

A primeira secção é relativa aos dados biográficos da pessoa. São perguntas concisas sobre informações básicas de cada pessoa.

#### **Género**

- Feminino
- Masculino

**Idade:**

**Habilitações literárias**

- Inferior ou igual ao 12º Ano
- Licenciado(a)
- Mestre ou superior

**Antiguidade na Organização**

- Menos de 1 ano
- 1 - 3 anos
- 4 - 7 anos
- Superior a 7 anos

**Vínculo laboral**

- Sem termo (efectivo na organização)
- A termo certo
- A termo certo em regime de *outsourcing*

**Secção 2 - Perspetiva Pessoal**

Indique o seu grau de concordância face um conjunto de situações descritas. As respostas estão inseridas numa escala que vai de (1) Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente.

**Eu insisto em ter o respeito que mereço**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo  
Totalmente

**Não é sábio contar segredos**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**As pessoas com talento e boa aparência, não o devem esconder**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Há um idiota a nascer a cada minuto**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Muitas atividades em grupo tendem a ser desinteressantes sem a minha presença.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Custe o que custar, deve-se ter pessoas influentes do nosso lado.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Normalmente as pessoas acham que as minhas histórias são aborrecidas**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Deve-se evitar conflitos diretos com outros, pois essas pessoas podem ser úteis no futuro.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Eu sei que sou especial porque me é dito constantemente.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Garante que os teus planos beneficiam a ti, não aos outros**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Detesto ser o centro das atenções.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Existem coisas que deveremos esconder dos outros para preservar a nossa reputação.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**As pessoas veem-me como um líder natural.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**É melhor ser sempre totalmente honesto do que ser bem-sucedido.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Eu sinto-me constrangido quando alguém me elogia.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**A maioria das pessoas são boas e amáveis.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Sou uma pessoa banal.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Deveremos esperar pelo momento certo para nos vingarmos das pessoas.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Eu gosto de me relacionar com pessoas influentes.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**No geral, as pessoas não trabalham muito se não tiverem necessidade de o fazer.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Já fui comparado com pessoas famosas.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**A maioria das pessoas que chegam longe na vida, levam uma vida moralmente honesta.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Eu fico aborrecido quando convivo com pessoas banais.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**É astuto ter em conta informações que podem ser usadas contra os outros no futuro.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Eu vou provavelmente exhibir-me quando tenho oportunidade para isso**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Maioria das pessoas merecem respeito.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

### **Secção 3 - Visão Pessoal**

A terceira secção descreve um conjunto de citações narradas na terceira pessoa (descrito como "homem/mulher") e o nosso objetivo é perceber em que medida considera que esta pessoa se assemelha a si. As respostas estão inseridas numa escala de (1) Nada como eu a (5) Exactamente como eu.

**Um homem/mulher que dá importância a ter novas ideias e ser criativo/a. Gosta de fazer as coisas à sua maneira.**

1 2 3 4 5

Nada como eu

Exactamente como eu

**Um homem/mulher que gosta de surpresas e está sempre à procura de coisas novas para fazer. Acha que é importante fazer muitas coisas diferentes na vida.**

1 2 3 4 5

Nada como eu

Exactamente como eu

**Um homem/mulher para quem é importante ser rico/a. Quer ter muito dinheiro e coisas caras.**

1 2 3 4 5

Nada como eu

Exactamente como eu

**Um homem/mulher que acha importante que todas as pessoas no mundo sejam tratadas igualmente. Acredita que todos devem ter as mesmas oportunidades na vida.**

1 2 3 4 5

Nada como eu

Exactamente como eu

**Um homem/mulher que dá muita importância a poder mostrar as suas capacidades. Quer que as pessoas admirem o que faz.**

1 2 3 4 5

Nada como eu

Exactamente como eu

**Um homem/mulher que dá muita importância a viver num sítio onde se sinta seguro/a. Evita tudo o que possa por a sua segurança em risco.**

1 2 3 4 5

Nada como eu

Exatamente como eu

**Um homem/mulher 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.**

1 2 3 4 5

Nada como eu

Exatamente como eu

**Um homem/mulher para quem é importante ouvir pessoas diferentes de si. Mesmo quando discorda de alguém continua a querer compreender essa pessoa.**

1 2 3 4 5

Nada como eu

Exatamente como eu

**Um homem/mulher para quem é importante ser humilde e modesto/a. Tenta não chamar as atenções sobre si.**

1 2 3 4 5

Nada como eu

Exatamente como eu

**Um homem/mulher para quem é importante passar bons momentos. Gosta de tratar bem de si.**

1 2 3 4 5

Nada como eu

Exatamente como eu

**Um homem/mulher para quem é importante tomar as suas próprias decisões sobre o que faz. Gosta de ser livre e não estar dependente dos outros.**

1 2 3 4 5

Nada como eu

Exatamente como eu

**Um homem/mulher para quem é importante ajudar os que o/a rodeiam. Preocupa-se com o bem-estar dos outros.**

1 2 3 4 5

Nada como eu

Exatamente como eu

**Um homem/mulher para quem é importante ter sucesso. Gosta de receber o reconhecimento dos outros.**

1 2 3 4 5

Nada como eu

Exatamente como eu

**Um homem/mulher para quem é importante que o Governo garanta a sua segurança, contra todas as ameaças. Quer que o estado seja forte, de modo a poder defender os cidadãos.**

1 2 3 4 5

Nada como eu

Exatamente como eu

**Um homem/mulher que procura a aventura e gosta de correr riscos. Quer ter uma vida emocionante.**

1 2 3 4 5

Nada como eu

Exatamente como eu

**Um homem/mulher para quem é importante portar-se sempre como deve ser. Evita fazer coisas que os outros digam que é errado.**

1 2 3 4 5

Nada como eu

Exatamente como eu

**Um homem/mulher para quem é importante que os outros lhe tenham respeito. Quer que as pessoas façam o que ele/ela diz.**

1 2 3 4 5

Nada como eu

Exatamente como eu

**Um homem/mulher para quem é importante ser leal com os amigos. Dedicar-se às pessoas que lhe são próximas.**

1 2 3 4 5

Nada como eu

Exatamente como eu

**Um homem/mulher que acredita seriamente que as pessoas devem proteger a natureza. Proteger o ambiente é importante para ele/ela.**

1 2 3 4 5

Nada como eu

Exatamente como eu

**Um homem/mulher que dá importância à tradição. Faz tudo o que pode para agir de acordo com a sua religião e a sua família.**

1 2 3 4 5

Nada como eu

Exatamente como eu

**Um homem/mulher que procura aproveitar todas as oportunidades para se divertir. É importante para ele/ela fazer coisas que lhe dão prazer.**

1 2 3 4 5

Nada como eu

Exatamente como eu

#### **Secção 4 - Comportamentos na Organização**

Nesta secção, indique o seu grau de concordância face um conjunto de citações descritas relativamente aos seus comportamentos na organização onde trabalha. As respostas estão inseridas numa escala que vai de (1) Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente.

**Cubro o absentismo dos meus colegas.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Começo o meu turno a tempo.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Não aponto defeitos da minha empresa.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Voluntario-me para novas funções.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Acompanho as mudanças da minha empresa.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Ajudo os outros colegas quando estes estão sobrecarregados com trabalho.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Sou pontual todos os dias.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Não reclamo sobre coisas relacionadas com a minha empresa.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Participo em encontros voluntários da minha empresa.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Leio os comunicados da minha empresa.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Ajudo na orientação de novos colaboradores.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Ajudar os colaboradores que estiveram ausentes.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Não entrar em conversas não relacionadas com o trabalho.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Ajudar a organizar eventos da minha empresa.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Avaliar o que é melhor para a minha empresa.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Entrar mais cedo no trabalho, se for necessário.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Ajudar os outros quando estão com problemas.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Não fazer intervalos demasiado grandes.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Ajudar os colaboradores fora do meu departamento.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Não gasto tempo de trabalho em chamadas pessoais.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Voluntario-me para fazer coisas.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Ajudo os clientes e visitas.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

**Não tenho uma percepção exagerada dos problemas.**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

---

**Obrigada!**

## ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra

### Estatísticas

		Gênero	Habilitações literárias	Antiguidade na Organização	Vínculo laboral
N	Valid	210	210	210	210
	Missing	0	0	0	0
Std. Deviation		,501	,700	1,186	,603
Minimum		0	1	1	1

### Gênero

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Valid	F	100	47,6	47,6	47,6
	M	110	52,4	52,4	100,0
	Total	210	100,0	100,0	

### Habilitações literárias

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Valid	12º ano ou menos	38	18,1	18,1	18,1
	Licenciado	103	49,0	49,0	67,1
	Mestre ou Superior	69	32,9	32,9	100,0
	Total	210	100,0	100,0	

### Antiguidade na Organização

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Valid	menos 1 ano	61	29,0	29,0	29,0
	1 a 3 anos	52	24,8	24,8	53,8
	4 a 7 anos	37	17,6	17,6	71,4
	mais de 7 anos	60	28,6	28,6	100,0
	Total	210	100,0	100,0	

### Vínculo Laboral

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Valid	Termo incerto / sem termo	141	67,1	67,1	67,1
	termo certo	56	26,7	26,7	93,8
	termo certo regime outsourcing	13	6,2	6,2	100,0
	Total	210	100,0	100,0	

## ANEXO C – Sensibilidade das Escalas

### Teste de Normalidade

	<b>Testes de Normalidade</b>					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Narcicismo	,072	210	,010	,982	210	,008
Maquavelismo	,133	210	,000	,942	210	,000
CCOrganizacional	,094	210	,000	,952	210	,000
VP_Abertura à Mudança	,145	210	,000	,934	210	,000
VP_AutoTranscendência	,144	210	,000	,926	210	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

### Assimetria e Curtose

		<b>Estatísticas</b>				
		Maquavelismo	Narcicismo	CCOrganizacional	VP_Abertura à Mudança	VP_AutoTranscendência
N	Válido	210	210	210	210	210
	Omisso	0	0	0	0	0
Assimetria		,639	,212	-,460	-,380	-,730
Erro padrão da assimetria		,168	,168	,168	,168	,168
Curtose		-,036	-,219	-,349	-,439	,176
Erro Padrão da Curtose		,334	,334	,334	,334	,334

## ANEXO D – Estatística Descritiva das Variáveis de Estudo e Correlações

### Estatística Descritiva

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
VP_AM	210	2,67	5,00	4,2032	,55624
VP_AT	210	2,75	5,00	4,3190	,52736
Narc	210	1,00	4,40	2,4905	,69750
Maq	210	1,00	5,00	2,2063	,88207
CCO	210	2,67	5,00	4,2735	,53371
Valid N (listwise)	210				

### Correlações

		Narc	Maq	CCO	VP_AM	VP_AT
Narc	Pearson Correlation	1	,449**	,154*	,088	-,072
	Sig. (2-tailed)		,000	,025	,204	,297
	N	210	210	210	210	210
Maq	Pearson Correlation	,449**	1	-,079	-,095	-,222**
	Sig. (2-tailed)	,000		,252	,172	,001
	N	210	210	210	210	210
CCO	Pearson Correlation	,154*	-,079	1	,255**	,456**
	Sig. (2-tailed)	,025	,252		,000	,000
	N	210	210	210	210	210
VP_AM	Pearson Correlation	,088	-,095	,255**	1	,520**
	Sig. (2-tailed)	,204	,172	,000		,000
	N	210	210	210	210	210
VP_AT	Pearson Correlation	-,072	-,222**	,456**	,520**	1
	Sig. (2-tailed)	,297	,001	,000	,000	
	N	210	210	210	210	210

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

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

## ANEXO E – Teste da Questão 1

### Questão 1 – Regressões Lineares

*Narcisismo* → *Comportamentos de Cidadania Organizacional*

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,154 <sup>a</sup>	,024	,019	,52859

a. Predictors: (Constant), Narc

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,417	1	1,417	5,071	,025 <sup>b</sup>
	Residual	58,116	208	,279		
	Total	59,533	209			

a. Dependent Variable: CCO

b. Predictors: (Constant), Narc

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,980	,136		29,358	,000
	Narc	,118	,052	,154	2,252	,025

a. Dependent Variable: CCO

*Maquiavelismo* → *Comportamentos de Cidadania Organizacional*

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,079 <sup>a</sup>	,006	,002	,53330

a. Predictors: (Constant), Maq

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,376	1	,376	1,321	,252 <sup>b</sup>
	Residual	59,158	208	,284		
	Total	59,533	209			

a. Dependent Variable: CCO

b. Predictors: (Constant), Maq

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,380	,099		44,087	,000
	Maq	-,048	,042	-,079	-1,149	,252

a. Dependent Variable: CCO

*Abertura à Mudança → Comportamentos de Cidadania Organizacional*

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,255 <sup>a</sup>	,065	,061	,51725

a. Predictors: (Constant), VP\_AM

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,884	1	3,884	14,516	,000 <sup>b</sup>
	Residual	55,650	208	,268		
	Total	59,533	209			

a. Dependent Variable: CCO

b. Predictors: (Constant), VP\_AM

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	3,243	,273		11,894	,000
	VP_AM	,245	,064	,255	3,810	,000

a. Dependent Variable: CCO

### Auto-Transcendência → Comportamentos de Cidadania Organizacional

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,456 <sup>a</sup>	,208	,204	,47606

a. Predictors: (Constant), VP\_AT

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,393	1	12,393	54,684	,000 <sup>b</sup>
	Residual	47,140	208	,227		
	Total	59,533	209			

a. Dependent Variable: CCO

b. Predictors: (Constant), VP\_AT

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	2,279	,272		8,389	,000
	VP_AT	,462	,062	,456	7,395	,000

a. Dependent Variable: CCO

## ANEXO F- Teste da Questão 2

### Mediação

**Variável Independente – Narcisismo**

**Variável Dependente – CCO**

**Variáveis Mediadoras – Abertura à Mudança e Auto-Transcendência**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com  
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

\*\*\*\*\*

Model : 4  
Y : CCO  
X : Narc  
M1 : VP\_AM  
M2 : VP\_AT

Covariates:

Género Idade Habilita Antiguíd Vínculo

Sample

Size: 210

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

VP\_AM

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,1921	,0369	,3068	1,2966	6,0000	203,0000
	,2602					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,0408	,2789	14,4895	,0000	3,4909	4,5906
Narc	,0729	,0552	1,3202	,1882	-,0360	,1817
Género	-,1128	,0794	-1,4219	,1566	-,2693	,0436
Idade	-,0033	,0042	-,7768	,4382	-,0116	,0051
Habilita	,0222	,0560	,3958	,6926	-,0882	,1325
Antiguíd	,0017	,0418	,0400	,9681	-,0808	,0841
Vínculo	,0763	,0708	1,0773	,2826	-,0633	,2159

Standardized coefficients

	coeff
Narc	,0914
Género	-,1016
Idade	-,0653
Habilita	,0279
Antiguíd	,0036
Vínculo	,0827

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

VP\_AT

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,1654	,0274	,2785	,9517	6,0000	203,0000
	,4592					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,2550	,2657	16,0141	,0000	3,7311	4,7789
Narc	-,0462	,0526	-,8779	,3810	-,1499	,0575
Género	-,1293	,0756	-1,7105	,0887	-,2784	,0197
Idade	,0055	,0040	1,3548	,1770	-,0025	,0134
Habilita	,0032	,0533	,0604	,9519	-,1019	,1084
Antiguid	-,0062	,0398	-,1560	,8762	-,0848	,0723
Vínculo	,0428	,0675	,6352	,5260	-,0902	,1758

Standardized coefficients

	coeff
Narc	-,0611
Género	-,1228
Idade	,1144
Habilita	,0043
Antiguid	-,0140
Vínculo	,0490

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

CCO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,5365	,2878	,2109	10,1533	8,0000	201,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,4633	,3661	3,9974	,0001	,7415	2,1852
Narc	,1443	,0464	3,1131	,0021	,0529	,2357
VP_AM	,0293	,0688	,4260	,6706	-,1064	,1651
VP_AT	,4617	,0723	6,3887	,0000	,3192	,6042
Género	,0794	,0663	1,1971	,2327	-,0514	,2102
Idade	,0035	,0036	,9705	,3330	-,0036	,0105
Habilita	,0134	,0464	,2891	,7728	-,0781	,1050
Antiguid	,0606	,0347	1,7469	,0822	-,0078	,1289
Vínculo	-,0065	,0589	-,1109	,9118	-,1226	,1096

Standardized coefficients

	coeff
Narc	,1886
VP_AM	,0306
VP_AT	,4562
Género	,0745
Idade	,0713
Habilita	,0176
Antiguid	,1346

Vínculo - ,0074

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
c'_ps	c'_cs				
,1443	,0464	3,1131	,0021	,0529	,2357
,2704	,1886				

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,0318	-,0822	,0435
VP_AM	,0073	-,0136	,0172
VP_AT	,0297	-,0808	,0373

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,0598	-,1537	,0813
VP_AM	,0138	-,0254	,0326
VP_AT	,0558	-,1516	,0693

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,0416	-,1069	,0563
VP_AM	,0096	-,0180	,0228
VP_AT	,0388	-,1046	,0489

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:  
5000

NOTE: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output.

Shorter variable names are recommended.

----- END MATRIX -----

## Variável Independente – Maquiavelismo

## Variável Dependente – CCO

## Variáveis Mediadoras – Abertura à Mudança e Auto-Transcendência

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2018). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4

Y : CCO  
 X : Maq  
 M1 : VP\_AM  
 M2 : VP\_AT

Covariates:  
 Género Idade Habilita Antiguid Vínculo

Sample  
 Size: 210

\*\*\*\*\*  
 OUTCOME VARIABLE:  
 VP\_AM

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,1944	,0378	,3065	1,3288	6,0000	203,0000
	,2458					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,3613	,2596	16,8011	,0000	3,8495	4,8732
Maq	-,0608	,0437	-1,3895	,1662	-,1470	,0255
Género	-,0979	,0793	-1,2359	,2179	-,2542	,0583
Idade	-,0033	,0042	-,7911	,4298	-,0117	,0050
Habilita	,0213	,0560	,3798	,7045	-,0891	,1316
Antiguid	-,0036	,0418	-,0869	,9309	-,0861	,0788
Vínculo	,0793	,0708	1,1200	,2640	-,0603	,2190

Standardized coefficients

	coeff
Maq	-,0964
Género	-,0882
Idade	-,0664
Habilita	,0267
Antiguid	-,0077
Vínculo	,0860

\*\*\*\*\*  
 OUTCOME VARIABLE:  
 VP\_AT

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2683	,0720	,2657	2,6241	6,0000	203,0000
	,0180					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,4313	,2417	18,3344	,0000	3,9548	4,9079
Maq	-,1324	,0407	-3,2508	,0013	-,2127	-,0521
Género	-,1192	,0738	-1,6150	,1079	-,2647	,0263
Idade	,0057	,0039	1,4417	,1509	-,0021	,0135
Habilita	-,0053	,0521	-,1013	,9194	-,1080	,0975
Antiguid	-,0111	,0389	-,2845	,7763	-,0878	,0657
Vínculo	,0558	,0660	,8453	,3990	-,0743	,1858

Standardized coefficients

	coeff
Maq	-,2215
Género	-,1131
Idade	,1189
Habilita	-,0070
Antiguid	-,0249
Vínculo	,0638

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

CCO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,5043	,2543	,2209	8,5680	8,0000	201,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,7526	,3825	4,5815	,0000	,9983	2,5069
Maq	,0180	,0381	,4725	,6371	-,0571	,0931
VP_AM	,0600	,0697	,8605	,3905	-,0775	,1974
VP_AT	,4396	,0749	5,8720	,0000	,2920	,5873
Género	,0933	,0677	1,3772	,1700	-,0403	,2269
Idade	,0034	,0036	,9388	,3490	-,0038	,0106
Habilita	,0183	,0475	,3844	,7011	-,0755	,1120
Antiguid	,0566	,0355	1,5956	,1121	-,0134	,1266
Vínculo	-,0138	,0603	-,2282	,8197	-,1328	,1052

Standardized coefficients

	coeff
Maq	,0298
VP_AM	,0625
VP_AT	,4344
Género	,0875
Idade	,0706
Habilita	,0240
Antiguid	,1259
Vínculo	-,0156

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
c'_ps	c'_cs					
,0337	,0180	,0381	,4725	,6371	-,0571	,0931
	,0298					

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	-,0619	,0226	-,1104	-,0205
VP_AM	-,0036	,0063	-,0197	,0051
VP_AT	-,0582	,0217	-,1046	-,0185

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	-,1159	,0415	-,2047	-,0390
VP_AM	-,0068	,0119	-,0379	,0097
VP_AT	-,1091	,0398	-,1929	-,0356

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	-,1022	,0365	-,1784	-,0337
VP_AM	-,0060	,0106	-,0335	,0086
VP_AT	-,0962	,0349	-,1686	-,0313

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

NOTE: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output.

Shorter variable names are recommended.

----- END MATRIX -----

**Moderação**

**Variável Independente: Narcismo**

**Variável Dependente: CCO**

**Variável Moderadora: Abertura à Mudança**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com  
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

\*\*\*\*\*

Model : 1  
Y : CCO  
X : Narc  
W : VP\_AM

Sample  
Size: 210

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
CCO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,3050	,0930	,2621	7,0419	3,0000	206,0000
	,0002					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,3392	,8997	4,8230	,0000	2,5654	6,1130
Narc	-,4275	,3501	-1,2211	,2234	-1,1177	,2627
VP_AM	-,0756	,2124	-,3560	,7222	-,4944	,3432
Int_1	,1254	,0821	1,5277	,1281	-,0364	,2872

Product terms key:  
Int\_1 : Narc x VP\_AM

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0103	2,3339	1,0000	206,0000	,1281

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,0000

NOTE: Standardized coefficients not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

**Variável Independente: Narcismo**

**Variável Dependente: CCO**

**Variável Moderadora: Auto-Transcendência**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com  
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

\*\*\*\*\*

Model : 1  
Y : CCO  
X : Narc  
W : VP\_AT

Covariates:  
Género Idade

Sample  
Size: 210

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
CCO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,5240	,2746	,2117	15,4444	5,0000	204,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,0826	,8910	1,2151	,2257	-,6741	2,8394
Narc	,3355	,3209	1,0453	,2971	-,2973	,9682
VP_AT	,5920	,2051	2,8860	,0043	,1876	,9964
Int_1	-,0444	,0739	-,6016	,5481	-,1901	,1012
Género	,0823	,0661	1,2441	,2149	-,0481	,2126
Idade	,0065	,0030	2,1687	,0313	,0006	,0124

Product terms key:  
Int\_1 : Narc x VP\_AT

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0013	,3619	1,0000	204,0000	,5481

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,0000

----- END MATRIX -----

**Variável Independente: Maquiavelismo**

**Variável Dependente: CCO**

**Variável Moderadora: Abertura à Mudança**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com  
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

\*\*\*\*\*

Model : 1  
Y : CCO  
X : Maq  
W : VP\_AM

Covariates:  
Género Idade

Sample  
Size: 210

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
CCO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,3409	,1162	,2579	5,3646	5,0000	204,0000
	,0001					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,0108	,7422	4,0568	,0001	1,5475	4,4741
Maq	-,1076	,2981	-,3610	,7185	-,6954	,4802
VP_AM	,2284	,1709	1,3361	,1830	-,1086	,5654
Int_1	,0181	,0714	,2527	,8008	-,1228	,1589
Género	,0670	,0728	,9202	,3585	-,0765	,2105
Idade	,0095	,0033	2,8665	,0046	,0030	,0160

Product terms key:

Int\_1 : Maq x VP\_AM

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0003	,0639	1,0000	204,0000	,8008

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,0000

----- END MATRIX -----

### Variável Independente: Maquiavelismo

### Variável Dependente: CCO

### Variável Moderadora: Auto-Transcendência

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com  
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

\*\*\*\*\*

Model : 1  
Y : CCO  
X : Maq  
W : VP\_AT

Covariates:  
Género Idade

Sample  
Size: 210

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
CCO

#### Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4887	,2388	,2221	12,8005	5,0000	204,0000
,0000						

#### Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1790	,7401	2,9442	,0036	,7197	3,6382
Maq	-,0850	,2991	-,2841	,7766	-,6748	,5048
VP_AT	,4162	,1676	2,4831	,0138	,0857	,7467
Int_1	,0229	,0705	,3254	,7452	-,1160	,1619
Género	,0948	,0676	1,4012	,1627	-,0386	,2282
Idade	,0061	,0031	1,9958	,0473	,0001	,0122

#### Product terms key:

Int\_1 : Maq x VP\_AT

#### Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0004	,1059	1,0000	204,0000	,7452

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,0000

----- END MATRIX -----