



ISPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

Avoid the dark side:

A relação entre a tríade negra da
personalidade e a satisfação laboral

ANA LÚCIA ALEXANDRE ANTUNES

Orientador de Dissertação:

PROF. PEDRO MARQUES QUINTEIRO

Professor de Seminário de Dissertação:

PROF. PEDRO MARQUES QUINTEIRO

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

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Prof. Pedro Marques Quinteiro,
apresentada no ISPA – Instituto Universitário para a obtenção de grau de Mestre na
especialidade de Psicologia Social e das Organizações

Agradecimentos

Acima de tudo, gostaria de agradecer à minha família, a qual sempre me apoiou nesta minha aventura – vocês sempre foram, e sempre serão o meu porto seguro. Mas em especial, gostava de agradecer à minha mãe, que por mais ocupada que estivesse tirava sempre um tempinho para me ajudar no que fosse. Mãe, sempre me encorajaste a desejar mais e, naqueles momentos em que só me apetecia desistir, estavas lá, e com a tua paciência e carinho fazias com que voltasse a acreditar em mim própria. Sem ti, não seria quem sou hoje.

A todas as pessoas que conheci durante o meu percurso no ISPA. Cada um de vós me ajudou a crescer na pessoa que sou hoje. Um especial obrigada às pessoas com quem me tornei amiga, vocês, para além de terem sido as minhas companheiras diárias, foram quem sempre me estendeu a mão quando mais precisei – nunca me irei esquecer de vocês, nem das nossas aventuras.

Ao meu orientador Prof. Pedro Quinteiro, o qual com a sua paciência, sabedoria e conselhos, me apoiou durante este meu último ano. Agradeço também a sua disponibilidade e incentivo, bem como as suas sugestões e críticas construtivas, as quais foram extremamente fundamentais para a concretização deste trabalho. A todas as minhas colegas de seminário, pelos vossos conselhos e apoio.

A todos,

Muito obrigada.

Resumo

O principal objetivo desta dissertação prende-se com o estudo da relação entre a presença de traços *Dark Triad* (*i.e.*, maquiavelismo, narcisismo e psicopatia) em chefias e colaboradores, e a satisfação laboral dos colaboradores. Esta dissertação pretende ainda testar o papel moderador destes mesmos traços nos colaboradores, na relação descrita. Neste estudo, participaram 312 profissionais de socorro e de saúde. Foi elaborado, e aplicado, um questionário *online* constituído pelas versões portuguesas do *Dirty Dozen* (DD) e do *Minnesota Satisfaction Questionnaire* – versão reduzida (MSQ).

Os resultados demonstraram que a presença de traços da *Dark Triad* nas chefias influencia negativamente a satisfação com o trabalho dos colaboradores. Verificou-se também que esta relação é moderada pela presença reduzida de traços psicopatas em colaboradores. Contudo, não foi encontrado qualquer tipo de efeito de moderação em colaboradores com traços maquiavélicos, traços narcísicos, bem como em colaboradores cuja presença de traços psicopatas é elevada.

Palavras-Chave: *Dark Triad*; Maquiavelismo; Narcisismo; Psicopatia; Satisfação com o trabalho

Abstract

The main goal of this study was to provide further information on the study of the relationship between leaders' dark triad traits (*i.e.*, machiavellianism, narcissism, and psychopathy) and their subordinates' job satisfaction, as well as the moderating role of the subordinates' dark triad traits in this relationship. A total of 312 health and rescue professionals participated in this study. These had to answer an online questionnaire that was made up with the portuguese versions of the Dirty Dozen (DD) and the Minnesota Satisfaction Questionnaire – Short Form (MSQ). The results showed that leaders with dark triad traits influence, in a negative way, their subordinates' job satisfaction. Additionally, the results showed that subordinates with low levels of psychopathic traits have a moderating role in the relationship mentioned previously. This moderating effect does not happen if the subordinates have either machiavellian or narcissistic traits, or high levels of psychopathic traits.

Keywords: Dark Triad; Machiavellianism; Narcissism; Psychopathy; Job Satisfaction

Índice

Introdução	9
Revisão de literatura	10
Personalidade e o seu Estudo em Contexto Organizacional	10
Enquadramento teórico	19
<i>Dark Triad</i>	19
Satisfação com o trabalho	24
Dark Triad e Satisfação com o trabalho	28
Método	31
Contexto de Investigação	31
Participantes	32
Delineamento	34
Instrumentos	34
<i>Dirty Dozen</i>	35
<i>Minnesota Satisfaction Questionnaire – Versão Reduzida</i>	35
Procedimento.....	35
<i>Preparação da amostra e Realização da Recolha</i>	35
<i>Análise de dados</i>	36
Resultados	38
Escala Dirty Dozen	38
Escala Dirty Dozen	40
Questionário Satisfação com o trabalho.....	41
Teste de Hipóteses.....	43
Correlações.....	43
Traço <i>Dark Triad</i> em colaboradores como moderador	44
Discussão	47
Referências	53
ANEXOS	65
ANEXO A – Questionário.....	65
ANEXO B – Análise fatorial exploratória da escala Dirty Dozen, numa perspetiva de avaliar as chefias diretas.....	74
ANEXO C – Fiabilidade da escala Dirty Dozen, numa perspetiva de avaliar as chefias diretas 76	
ANEXO D – Fiabilidade da escala Dirty Dozen, numa perspetiva de autoavaliação dos participantes	78
ANEXO E – Análise fatorial exploratória do Minnesota Satisfaction Questionnaire.....	79
ANEXO F – Fiabilidade do Minnesota Satisfaction Questionnaire	81
ANEXO G – Correlações	82
ANEXO H – Moderações.....	83

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Diferentes definições de Personalidade.....	11
Tabela 2 – Definição das Dimensões Globais do 16PF.....	14
Tabela 3 – Definição das dicotomias do MBTI.....	15
Tabela 4 – Definição das dimensões que constituem o <i>Big Five</i>	16
Tabela 5 – Fatores que determinam a satisfação com o trabalho.....	27
Tabela 6 – Caracterização da amostra.....	33
Tabela 7 – Resumo AFC.....	39
Tabela 8 – Resumo AFC.....	42
Tabela 9 – Valores da interação entre o traço narcísico nas chefias diretas e o traço narcísico nos colaboradores.....	44

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo Tridimensional da <i>Dark Triad</i> (avaliação de chefias diretas).....	39
Figura 2 – Modelo Tridimensional da <i>Dark Triad</i> (autoavaliação dos participantes).....	41
Figura 3 – Modelo Tridimensional do <i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i>	43
Figura 4 – Gráfico de interação DDCN x DDLN x SAT.....	45
Figura 5 – Gráfico de interação DDCP x DDLP x SAT.....	46

Introdução

Atualmente, o impacto da personalidade em contexto organizacional tem vindo a ser cada vez mais valorizado, uma vez que esta se trata de uma variável capaz de não só influenciar e otimizar os recursos humanos de uma organização, mas também de contribuir para a criação e desenvolvimento de novas práticas organizacionais que visem promover ambientes saudáveis e de desenvolvimento (Cerqueira, 2019).

A personalidade é algo que resulta da combinação entre os genes que herdamos (Ilies & Judge, 2003; Tellegen *et al.*, 1988) e as experiências que temos na nossa vida (George & Jonens, 2012), sendo que esta acaba por fazer com que os nossos comportamentos sejam consistentes ao longo do tempo (Hampson, 2019). Contudo, é importante compreender que esta é constituída por traços, ou seja, por pequenas dimensões caracterizadas pelos seus padrões de ações, pensamentos e ações (McCrae & Costa, 2003).

No entanto, de acordo com literatura recente, é possível verificar que na última década tem havido um aumento de interesse no que concernem os traços mais obscuros da personalidade, como é o caso da *Dark Triad*, bem como os efeitos que estes traços têm em contextos organizacionais e em líderes em diversos *outcomes*, como é o caso da satisfação com o trabalho (LeBreton *et al.*, 2018). Deste modo, ao estudar líderes com traços *Dark Triad* e o efeito que estes têm nos seus colaboradores, tendo em conta os próprios traços *Dark Triad* destes, este estudo poderá contribuir para a literatura no que concernem os vários tipos de liderança e os *outcomes* que daí podem advir, uma vez que, apesar de existirem estudos sobre o tema, estes ainda são poucos, visto que esta é uma área de investigação que ainda se está a desenvolver (Furtner *et al.*, 2017). Outrossim, ainda são poucos os estudos que, para além de considerarem os traços *Dark Triad* dos líderes, também tenham em conta colaboradores com traços *Dark Triad*, pelo que este também deve ser um fator a ter em conta na presente investigação (Furtner *et al.*, 2017).

Problema: Qual o efeito que as chefias diretas com traços *Dark Triad* têm na satisfação com o trabalho dos seus colaboradores e qual o papel moderador dos traços *Dark Triad* dos próprios colaboradores nesta relação.

Revisão de literatura

Personalidade e o seu Estudo em Contexto Organizacional

A compreensão das diferenças individuais é um fator cada vez mais importante para os gestores, dado o impacto que estas diferenças podem ter nos comportamentos, pensamentos e sentimentos dos diversos indivíduos que constituem as organizações (George & Jones, 2012). As diferenças individuais, que podem ser agrupadas em diferenças de personalidade ou em diferenças de competências, por sua vez, podem ter impacto em variáveis como o desempenho no trabalho, o *stress* ocupacional, a liderança e a satisfação com o trabalho. Dada a interação diária entre os colaboradores de uma empresa, é importante que exista esta compreensão, uma vez que tal poderá levar ao aumento dos níveis de desempenho e satisfação (George & Jones, 2012).

A personalidade tem sido estudada e definida das mais diversas formas ao longo da história da psicologia (Eysenck, 1994). Contudo, existe um conjunto de fatores importantes a ter em conta aquando do estudo deste conceito, que são os seus determinantes, ou seja, a sua natureza e criação (George & Jones, 2012). Segundo a literatura e estudos realizados com amostras de gémeos, aproximadamente 50 por cento da variação de personalidade de uma pessoa está relacionada com a sua natureza – fatores genéticos, isto é, os genes que herdamos dos nossos pais têm influência na nossa personalidade (Ilies & Judge, 2003; Tellegen *et al.*, 1988). Assim, os restantes 50 por cento encontram-se influenciados pelo *nurture* – pelas nossas experiências de vida (George & Jones, 2012).

Na Tabela 1, podem analisar-se alguns dos exemplos de definições de personalidade que surgiram ao longo dos anos.

Tabela 1 – Diferentes definições de Personalidade

Definição	
<i>“O que permite prever aquilo que alguém fará, numa determinada situação”</i>	Cattell, 1950, p. 2
<i>“Organização interna de sistemas psicofisiológicos que determina o comportamento e pensamento individual”</i>	Allport, 1961, p.28
<i>“Fatores internos, mais ou menos estáveis, que tornam o comportamento de uma pessoa consistente de um momento para o outro, ao mesmo tempo que diferente do comportamento que outras pessoas manifestariam em situações comparáveis”</i>	Child, 1968, p. 83, citado em Eysenck, 1994
<i>“Qualidades psicológicas que influenciam os padrões comportamentais típicos de um indivíduo de uma forma distinta e consistente em diferentes situações e ao longo do tempo”</i>	Buchanan & Huczynski, 1997, p. 134
<i>“Permanência de carácter que se adapta ao indivíduo para vários papéis na sociedade”</i>	Nicholson, 2000, p. 115
<i>“A personalidade é um padrão relativamente durador sobre a forma como uma pessoa sente, pensa e se comporta”</i>	George & Jones, 2012, p.59
<i>“Aspetos relativamente estáveis e importantes do comportamento”</i>	Ewen, 2014, p. 3

Ao analisar a definição proposta por Child (1968, p. 83, citado em Eysenck, 1994), Eysenck (1994) acrescenta que a definição proposta por este se baseia na noção de que a personalidade é algo que se mantém relativamente inalterável ou estável, isto é, os nossos estados emocionais ou de humor até podem variar durante curtos períodos, mas a personalidade não. Hampson (2019, p. 1), à semelhança de Eysenck (1994), refere que a

definição proposta é capaz de, em poucas palavras, englobar as mais gerais e aceites suposições relacionadas com este conceito, ou seja, em como este é “estável, interno, consistente e diferente”.

Estável: Como mencionado, a personalidade é considerada como algo relativamente estável, uma vez que, em situação limite, esta pode sofrer alterações. Porém, tais instabilidades são consideradas como relativamente superficiais, quando comparadas com a continuidade implícita à personalidade (Hampson, 2019).

Interno: A personalidade é considerada como algo interno, dada a incapacidade de poder ser observada de forma direta. Tal implica que esta possa apenas ser medida através de métodos indiretos, de observação (*e.g.*, recorrendo a testes de personalidade ou aos comportamentos dos indivíduos para inferir a personalidade subjacente a estes) (Eysenck, 1994; Hampson, 2019).

Consistente: A personalidade faz com que os comportamentos dos indivíduos se tornem consistentes no tempo, sendo que esta consistência alude à semelhança comportamental do indivíduo em contextos diferentes. Deste modo, como a personalidade é, possivelmente, um dos maiores preditores de comportamento e um construto relativamente estável, o comportamento que esta irá originar será consistente (Hampson, 2019).

Diferente: Por fim, na definição é mencionado que a personalidade faz com que o comportamento dos indivíduos seja “diferente do comportamento que outras pessoas manifestariam em situações comparáveis” (Child, 1968, p. 83, citado em Eysenck, 1994), ou seja, que numa mesma situação, duas pessoas irão apresentar diferentes respostas (Hampson, 2019).

Juntamente às teorias da personalidade e às definições que têm surgindo ao longo dos anos, também é importante ter em conta o estudo dos traços de personalidade, os quais são definidos por McCrae e Costa (2003, p. 25) como “dimensões de diferenças individuais em tendências para demonstrar padrões consistentes de pensamentos, sentimentos e ações”, sendo que estes também são considerados como relativamente estáveis no tempo. Estes ainda acrescentam que, ao caracterizar uma pessoa através de um traço, podemos categorizá-la através do nível pelo qual estes se manifestam (McCrae & Costa, 2003).

É importante notar que, quanto maior a prevalência dos traços numa pessoa, a) maior é a probabilidade de estes se traduzirem em comportamentos, o que faz com que a sua observação, por terceiros, seja mais frequente, e b) maior a intensidade com que esta irá agir e reagir em situações consideradas como relevantes (McCrae & Costa, 2003).

Segundo Allport (1961), são três as categorias pelas quais os traços de personalidade podem ser classificados. Os **traços cardinais** encontram-se presentes em todas as dimensões e comportamentos de um indivíduo (*e.g.*, uma pessoa com necessidade de poder irá tentar alcançar este objetivo em diferentes contextos da sua vida, seja ele profissional ou num simples jogo entre amigos). Os **traços centrais** são os que descrevem de forma genérica um indivíduo (*e.g.*, ambicioso), uma vez que, apesar de relevantes, apenas representam parte da personalidade. E os **traços secundários**, que são os menos salientes e relevantes dos três, mas mais específicos aquando da caracterização da personalidade (*e.g.*, gostar de chocolate de leite).

Publicado pela primeira vez em 1949, o Questionário de 16 Fatores de Personalidade (16PF) é um instrumento que, como o nome indica, tem como objetivo avaliar a personalidade e avaliar a pessoa como um todo, pelo que inclui qualidades e fraquezas pessoais (Cattell *et al.*, 2001). Ademais, o 16PF pode ser utilizado como forma de identificação de padrões comportamentais num conjunto variado de circunstâncias da vida real, como na compreensão da autoestima de uma pessoa, a sua capacidade empática, mecanismos de *coping* , necessidades interpessoais, atitudes prováveis perante situações de poder e autoridade, preferências ocupacionais prováveis, entre outros. Consequentemente, os resultados do 16PF são vistos como úteis em outros contextos para além do clínico e de investigação, como o industrial, o de desenvolvimento de carreiras e o de aconselhamento.

As dezasseis dimensões primárias constituintes do 16PF são a Afabilidade, Raciocínio, Estabilidade, Dominância, Animação, Atenção às normas, Atrevimento, Sensibilidade, Vigilância, Abstração, Privacidade, Apreensão, Abertura à mudança, Autossuficiência, Perfeccionismo e Tensão. Outrossim, através da combinação dos traços mencionados é possível obter, como resultado, um conjunto de 5 fatores de segunda ordem, os quais podem ser considerados como dimensões globais: Extroversão, Ansiedade, Dureza, Independência e Autocontrolo (Cattell *et al.*, 2001).

Tabela 2 – Definição das Dimensões Globais do 16PF (Cattell *et al.*, 2001)

	Valores Elevados	Valores Baixos
Extroversão	Indivíduos orientados para os outros. Procura pela interação social e valorização do tempo passado nestas.	Indivíduos que valorizam passar tempo sozinhos ou procuram momentos de solidão. Estes não procuram com tanta frequência interagir com outros.
Ansiedade	Indivíduos facilmente chateados por acontecimentos.	Indivíduos que não sentem qualquer tipo de perturbação na maioria dos eventos, e que se chateiam menos que os outros.
Dureza	Preferência por contextos conhecidos, familiares e concretos. Foco na objetividade e no prático.	Indivíduos abertos aos outros, à imaginação, aos sentimentos e a novas ideias.
Independência	Indivíduos que “assumem as rédeas”, isto é, que influenciam.	Indivíduos que se tendem a acomodar aos outros e a influências externas.
Autocontrolo	Indivíduos com recursos que os permitem controlar os seus comportamentos e concretizar as suas responsabilidades.	Indivíduos com poucos recursos para os ajudar a controlar os seus comportamentos. Estes podem encontrar algumas dificuldades em estabelecer limites nos seus impulsos ou a conseguir focar a sua atenção.

A tipologia de Myers-Briggs, ou MBTI, foi criada por Katherine Briggs e Isabel Myers em 1994 como forma de ajudar as mulheres a encontrarem empregos que se adequassem às suas personalidades, estando desenhado, deste modo, com o objetivo de categorizar uma pessoa segundo um padrão de preferências em 16 tipos de personalidades (King & Mason, 2020). O MBTI é composto por quatro dicotomias, as quais se dividem em dois grupos mutuamente exclusivos e onde cada tipo de preferência é, normalmente,

caracterizado pela abreviação de uma letra. Neste sentido, as dicotomias que constituem este instrumento são “Extroversão (E) – Introversão (I), Sensorial (S) – Intuição (N), Razão (T) – Sentimento (F) e Julgamento (J) – Percepção (P)” (King & Mason, 2020, p. 316). É de notar que, apesar de as presentes abreviações apresentarem algumas semelhanças com a tradução em português, estas são feitas tendo em conta os nomes e abreviações originais das dicotomias, os quais se encontram em inglês.

Tabela 3 – Definição das dicotomias do MBTI (King & Mason, 2020)

Dicotomia	Definição
Extroversão (E) – Introversão (I)	Qual o foco de atenção preferencial. Indivíduos “extrovertidos” focam-se no mundo externo e os “introvertidos” no mundo interno.
Sensorial (S) – Intuição (N)	Modo como a informação é assimilada. Indivíduos “sensoriais” assimilam informação através dos seus cinco sentidos e de uma maneira metódica, enquanto os “intuitivos” a assimilam de forma holística, tendo em conta um contexto mais abrangente.
Razão (T) – Sentimento (F)	Modo como as decisões são tomadas. Indivíduos “racionais” são mais objetivos e, como o nome indica, racionais, enquanto os “sentimentais” preferem colocar-se na situação e recorrer à empatia.
Julgamento (J) – Percepção (P)	Forma de lidar com o mundo. Indivíduos que correspondem à categoria “julgamento” decidem um plano de ação e seguem com esse, enquanto os da categoria “percepção” preferem continuar a assimilar informações antes das suas ações.

Tal como mencionado anteriormente, ao utilizar o MBTI, são 16 os possíveis tipos de personalidade que podemos obter ao combinar as atitudes do indivíduo (E/I), com as suas funções de percepção (S/N) e de julgamento (T/F) e, finalmente, com as suas

preferências no que concerne o seu estilo de vida (J/P): “ENTP, ENTJ, ENFP, ENFJ, ESTP, ESTJ, ESFP, ESFJ, INTP, INTJ, INFP, INFJ, ISTP, ISTJ, ISFP e ISFJ” (King & Mason, 2020, p. 317). Apesar de o MBTI ser um inventário que apenas indique predisposições individuais, este é utilizado por organizações, na maioria das vezes, em programas de desenvolvimento de executivos, sendo usado como ferramenta para aperfeiçoar a produtividade e comunicação (Pina e Cunha *et al.*, 2007).

Um outro modelo de personalidade, sendo este o mais utilizado e conhecido tanto na literatura, como no que concerne o estudo dos efeitos que a personalidade tem no desempenho no trabalho e como forma de explicar comportamentos e atitudes relevantes neste tipo de contexto (Moutafi *et al.*, 2007; Pina e Cunha *et al.*, 2007) é o *Big Five*, proposto por Goldberg (1990), o qual é constituído, como o nome indica, por cinco fatores. Este modelo tem como base a noção de que a personalidade pode ser descrita num conjunto de cinco dimensões, sendo que estas são também constituídas por um conjunto de traços específicos a cada uma (Pina e Cunha *et al.*, 2007).

Tabela 4 – Definição das dimensões que constituem o *Big Five* (Pina e Cunha *et al.*, 2007)

Dimensão	Definição
Extroversão	Predisposição que as pessoas têm em experienciar estados emocionais positivos e em se sentirem bem com o mundo e consigo mesmas.
Neuroticismo	Tendência que as pessoas têm em experienciar estados emocionais negativos e para se encararem a si e ao mundo de forma negativa.
Amabilidade	Traço responsável pela diferenciação de pessoas que se conseguem relacionar com outros daquelas que não conseguem.
Conscienciosidade	Capacidade de uma pessoa ser cuidadosa, escrupulosa e perseverante. De notar que, esta dimensão tem revelado ser um bom indicador de desempenho profissional.
Abertura à Experiência	Tendência que as pessoas têm em serem originais e a assumirem riscos, apresentando um vasto campo de interesses.

Atendendo à revisão realizada por Judge e colaboradores (2002a), a utilização do modelo de cinco fatores (*i.e.*, *Big Five*) permite uma examinação consideravelmente

eficaz sobre os preditores de liderança, sendo que a dimensão com a correlação mais consistente com a liderança é a extroversão. Tal resultado sugere que a extroversão é um dos traços mais importantes num líder e na eficácia da sua liderança. Outrossim, conscienciosidade e abertura à experiência também revelaram correlações consistentes com a liderança, sendo que a primeira se encontra mais correlacionada com a emergência de um líder.

No mesmo ano, os resultados de uma meta-análise revelaram que o modelo dos *Big Five* também poderia ser utilizado para medir a satisfação com o trabalho, sendo que as dimensões de conscienciosidade, extroversão e neuroticismo revelaram ser as dimensões onde as correlações eram mais moderadas. Ademais, a dimensão de neuroticismo revelou, ainda, ser a correlação mais forte e consistente. Os resultados apresentados vão de encontro com o expectável, pois é possível inferir que fatores relacionados com a estabilidade emocional e que indivíduos extrovertidos estejam felizes com a sua vida, o que, conseqüentemente, faz com que estejam satisfeitos com o seu trabalho (Judge *et al.*, 2002b).

Outrossim, também existem estudos no mundo organizacional sobre a relação entre testes de personalidade e o desempenho em equipas (*e.g.* O'Neill & Allen, 2011), desempenho organizacional (*e.g.* Sikalieh & Mkoji, 2012), ajuste de indivíduos com a cultura de uma organização (*e.g.* Gardner *et al.*, 2012), entre outros exemplos.

Com o intuito de reanalisar a literatura da época relativamente à relação entre traços de personalidade e percepções de liderança, ou até que ponto é que um líder pode emergir num contexto, Lord e colaboradores (1986) realizaram uma meta-análise. Nesta, os resultados obtidos pelos autores revelaram que, contrariamente ao que a literatura indicava, traços de personalidade e percepções de liderança se encontram relacionados de forma consistente e elevada, nomeadamente entre esta última variável e inteligência, masculinidade-feminidade e dominância, que revelaram correlações significativas. Adicionalmente, uma meta-análise mais recente (Alarcon *et al.*, 2009) procurou analisar a relação entre personalidade e as três dimensões do Inventário de Maslach – Exaustão Emocional, Despersonalização e Realização Pessoal. De notar que, os resultados revelaram que de entre um conjunto de construtos, extroversão, conscienciosidade e amabilidade apresentavam relações significativas com o *burnout*.

Não obstante, nos últimos 15 anos, tem começado a emergir um novo modelo da personalidade, uma vez que o interesse no estudo de comportamentos e traços obscuros (*e.g.*, *Dark Triad*) tem vindo a crescer entre a comunidade académica, especialmente no que concerne a forma como estes se expressam em contextos organizacionais, através de um conjunto de processos e *outcomes* relevantes (LeBreton *et al.*, 2018). É importante notar que Paulhus e Williams foram dos primeiros autores a sugerir que os traços obscuros constituintes da *Dark Triad* eram construtos distintos entre si, outrossim, estes ao correlacionarem as dimensões da *Dark Triad* com as do *Big Five* conseguiram chegar à conclusão de que a conscienciosidade e a agradabilidade se relacionavam negativamente com as três dimensões da *Dark Triad* (Paulhus & Williams, 2002).

Finalmente, em literatura mais recente, o foco de atenção tem começado a incluir os efeitos que líderes, caracterizados por traços de personalidade *dark*, têm nos seus subordinados, especialmente no que concerne os seus *outcomes* atitudinais e de performance (*e.g.*, satisfação com o trabalho) (LeBreton *et al.*, 2018).

Enquadramento teórico

Dark Triad

De acordo com Paulhus e Williams (2002), são três as personalidades ofensivas, mas não patológicas, que são mais prominentes na literatura: maquiavelismo, narcisismo subclínico e psicopatia subclínica, também conhecidas como *Dark Triad*.

Maquiavelismo

Nascido em 1469, Niccolo Machiavelli foi um diplomata Florentino que presenciou muitas ascensões e quedas de líderes em cortes europeias. Este também é conhecido pelo seu livro *The Prince*, no qual apresentou conselhos sobre como uma pessoa deveria adquirir e ficar no poder, de forma a ganhar o favor do novo príncipe. Contudo, apesar de não ter conseguido agradar o príncipe, o nome de Machiavelli acabou por ser associado a estratégias de conduta social, nas quais as outras pessoas são consideradas como simples meios usados para atingir os nossos objetivos pessoais (Wilson *et al.*, 1996).

Influenciados pelos livros do diplomata, Christie e Geis (1970) procuraram desenvolver um instrumento que fosse capaz de avaliar personalidades maquiavélicas, baseado grande parte da construção dos seus itens nos livros de Machiavelli. No modelo destes autores, são mencionadas quais as quatro características que um indivíduo deveria ter para que conseguisse manipular os outros de forma eficaz, sendo elas a 1) ausência relativa de afeto em relações interpessoais (percecionando os outros como meros objetos a controlar); 2) ausência de preocupação com a moralidade convencional (*i.e.*, manipuladores quando interagem com outros é com o intuito de os usar, ao invés de um ponto de vista moral); 3) ausência de níveis elevados de patologia, uma vez que o contacto destes com a realidade (pelo menos com a parte mais objetiva desta) encontra-se dentro dos intervalos normais; e um 4) baixo compromisso com ideias/ideais específicos (Christie & Geis, 1970).

Segundo Wilson e colaboradores (1996, p. 285), o maquiavelismo pode ser visto como “uma estratégia social que envolve a manipulação dos outros para ganho pessoal, muitas vezes contra o interesse próprio destes”. Uma definição mais recente de Dahling e colaboradores (2009, p. 227) descreve este traço através de um conjunto complexo de características, tais como a “tendência a desconfiar em terceiros, disposição para o

envolvimento em manipulações amorais, desejo de acumular *status* próprio e o desejo de manter um controlo interpessoal”.

No entanto, apesar desta personalidade entre adultos ser censurada, a literatura sugere algumas exceções onde esta personalidade tende a ser vista de forma positiva (Leary & Hoyle, 2013), nomeadamente em jovens, onde estes tendem a ser apreciados pelos seus pares e percecionados como bem ajustados e como qualificados socialmente (Hawley, 2003), ou em adultos, os quais são vistos como desejáveis em posições de liderança ou em situações de debate (Christie & Geis, 1970; Wilson *et al.*, 1998).

Narcisismo

Nascido de um Deus do Rio, Cefiso, e de uma ninfa, Liríope, Narciso era um jovem desejado por muitos, mas nunca afetado por nenhum, dado o seu orgulho e arrogância, e o qual, numa visão profética do Oráculo Tirésias aos seus pais, tinha sido dito que viveria muitos anos se não se descobrisse a si mesmo. Dado o seu desprezo perante as muitas ninfas que se tinham apaixonado por si, estas pediram à Deusa Némesis que as vingassem, a qual fez com que Narciso se apaixonasse pelo próprio reflexo no rio de uma das ninfas, Eco, e, após a sua morte, se transformasse numa flor, *Narcissus* (Barbosa de Carvalho, 2010)

De acordo com Brown (1997), o conceito de narcisismo é um que nos permite agrupar comportamentos e cognições com um fator comum, a regulação da autoestima. Em norma, as teorias do narcisismo são aplicadas a um nível individual, contudo estas também podem ser úteis na compreensão de comportamentos grupais e organizacionais, uma vez que estes três níveis apresentam identidades preservadas através de processos sociais e individuais de regulação de autoestima. Esta regulação, numa perspetiva narcísica, costuma ser feita através de mecanismos de defesa do ego, como a racionalização, negação, egoísmo atribucional, enaltecimento do ego, entre outros. Morf e Rhodewalt (2001) acrescentam que indivíduos narcísicos tendem a viver num palco interpessoal onde são exibidos comportamentos e demandas de admiração e atenção, expectando formas de tratamento especial e respondendo a ameaças à sua autoestima com humilhação, vergonha, provocação e raiva.

Numa perspetiva patológica, o narcisismo resulta de uma discrepância entre um *eu* idealizado e uma realidade onde este não pode existir, sendo que tal se reflete numa baixa autoestima, sentimentos de inferioridade e falhanço, culpa e vergonha (Godkin &

Allcorn, 2009). A presente afirmação dos autores vai de encontro com a de Morrison (1986, p. 15), na qual este conclui que “narcisistas oscilam entre sentimentos de grandiosidade e de rejeição e inutilidade, refletindo grandes alterações na sua autoestima”. As dinâmicas descritas resultam na criação de um indivíduo cujas preocupações se centram em experiências internas e no controlo dos outros, numa tentativa de restaurar o seu *eu* ideal (Godkin & Allcorn, 2009).

O narcisismo apresenta diversos modelos teóricos nas mais diversas áreas da psicologia (LeBreton *et al.*, 2018). Contudo, apesar das diferenças entre os modelos, a realidade é que estes apresentam algumas similaridades entre si, isto é, todos reconhecem que indivíduos com níveis elevados de narcisismo apresentam maiores probabilidades de a) exibir sentimentos de superioridade, estimulados por um *self* grandioso, b) terem uma necessidade, disfuncional, para atenção e admirações excessivas, c) se envolverem em comportamentos ou atos considerados como exploradores e, finalmente, d) não serem empáticos, com predisposição à insensibilidade (Raskin & Hall, 1979; Morf & Rhodewalt, 2001; Paulhus & Williams, 2002). Outrossim, é de notar que indivíduos narcísicos tendem a ter relações que oscilam entre a desvalorização e a idealização, existindo algumas declarações em como uma pessoa, inicialmente, acaba por se sentir atraída a este tipo de indivíduos, mas que, com o tempo, começa a ficar cansada das constantes demandas de atenção e admiração que estes exigem (Morf & Rhodewalt, 2001).

Psicopatia

Em *The Mask Of Sanity*, Cleckley (1988) menciona que não são só os criminosos que podem ser considerados como psicopatas, citando exemplos de pessoas do nosso dia-a-dia, como cavalheiros, cientistas, psiquiatras, médicos e empresários. Num outro livro, *Without Conscience: The Disturbing World Of The Psychopaths Among Us*, Hare (1999) descreve os psicopatas como predadores sociais que manipulam, encantam e avançam na vida através de caminhos impiedosos. Este acrescenta que os psicopatas são indivíduos “completamente desprovidos de consciência e de sentimentos pelos outros”, apresentando comportamentos egoístas, que se traduzem na forma como eles fazem e ficam com o que querem, não sentindo qualquer tipo de culpa ou remorso quando violam as normas sociais ou expectativas de terceiros (Hare, 1999, p. ix). Outrossim, muitas das características dos psicopatas, como a irresponsabilidade e falta de confiabilidade, mas em particular o seu

egocentrismo, emoções superficiais, duplicidade e falta de remorso ou culpa, encontram-se profundamente associados com a sua falta de empatia (Hare, 1999).

Nos últimos 30 anos, foram vários os autores que criaram modelos dimensionais para a psicopatia com o intuito de prover uma estrutura geral a todas as características associadas a este conceito. Citando caso análogo, Williams e colaboradores (2007) criaram um modelo quadridimensional onde resumiram o construto de psicopatia em quatro dimensões: Afetos insensíveis (*i.e.*, falta de remorso e empatia), tendências criminosas (*i.e.*, comportamentos antissociais ou contraprodutivos), manipulação interpessoal (*i.e.*, mentiras, grandiosidade e charme superficial) e estilos de vida erráticos (*i.e.*, impulsividade e irresponsabilidade). É de notar que, embora na literatura existam modelos mais complexos e completos que o apresentado anteriormente, a realidade é que as dimensões que estes apresentam tendem a ser facilmente mapeadas no modelo descrito (LeBreton *et al.*, 2018).

LeBreton e colaboradores (2006, p. 389), mencionam que a psicopatia subclínica apresenta os mesmos “padrões de comportamentos disfuncionais, afetos e cognições” que a psicopatia clínica, contudo, a sua preponderância e níveis de funcionamento não são tão extremos, uma vez que a manifestação destes sintomas é realizada em níveis e frequências menores. Neste sentido, no presente trabalho, a mesma definição será utilizada aquando da referência de narcisismo subclínico.

Apesar de apresentarem origens diversas, o maquiavelismo, o narcisismo e a psicopatia têm em comum um certo conjunto de fatores, isto é, estas personalidades que compõem a *Dark Triad* abrangem um carácter social malévolos, o qual é composto por tendências de autopromoção, agressividade, frieza emocional e duplicidade (Paulhus & Williams, 2002). Contudo, é de notar que, mesmo sendo considerados como traços tóxicos, estes são considerados como mais predominantes e menos problemáticos que os seus homólogos patológicos ou clínicos (LeBreton *et al.*, 2018).

No que concerne a estrutura e medição do construto da *Dark Triad* através das **diversas culturas**, Rogoza e colaboradores (2020) realizaram um estudo em oito regiões (África Subsaariana, América do Norte, América do Sul, Ásia, Europa Não-Occidental, Europa Occidental, Médio-Oriente e Oceânia), no qual os resultados demonstraram que, no que concernem as **diferenças entre género**, homens tendem a ter pontuações mais elevadas que mulheres em todas as dimensões da *Dark Triad*. Adicionalmente, um estudo

realizado em 49 países (Jonason *et al.*, 2020) revelou que em países menos desenvolvidos os níveis de narcisismo são mais elevados, sendo que relativamente às diferenças entre géneros, mulheres neste tipo de países apresentam uma maior probabilidade de serem narcísicas. Outrossim, os países com maiores níveis de maquiavelismo revelaram ser aqueles que são mais avançados e com maior igualdade de género e, relativamente à psicopatia, a diferença entre géneros era maior em países caracterizados por menores desigualdades de género e com um grande foco na hierarquia, igualdade e harmonia (Jonason *et al.*, 2020).

Em situações de **contexto organizacional**, indivíduos com elevados níveis de maquiavelismo irão tentar recorrer a técnicas de manipulação, contudo, caso estas não sejam bem-sucedidas e reconhecidas tanto pelos seus pares, como pelas suas chefias e/ou subordinados, a relação deste indivíduo com a sua organização irá começar a enfraquecer (O'Boyle *et al.*, 2012). No que concerne a relação entre este contexto e o narcisismo, é de notar que estes indivíduos se associam com formas de elitismo, sentimentos de superioridade, delírios de grandiosidade e altos níveis de competitividade, comportamentos estes que podem fazer com que estes indivíduos não sejam considerados em momentos de promoções, tenham baixas classificações em avaliações de desempenho e sejam ostracizados (O'Boyle *et al.*, 2012). Finalmente, indivíduos com traços psicopatas não respeitam os direitos dos outros, pelo que, se em momentos de avaliação este aspeto for tido em conta é muito provável que os seus resultados sejam negativos. Ademais, atendendo aos traços que caracterizam estes indivíduos, estes acabam por não ser aceites pelos seus pares, nem como colaboradores ideais (O'Boyle *et al.*, 2012). Outrossim, na sua meta-análise, O'Boyle e colaboradores (2012) verificaram que traços de maquiavelismo e psicopatia se encontravam relacionados com uma diminuição do desempenho no trabalho e que todas as dimensões da *Dark Triad* se associavam significativamente com um aumento de comportamentos contraprodutivos.

Relativamente aos seus **comportamentos enquanto líderes**, segundo Dahling e colaboradores (2009), indivíduos maquiavélicos tendem a apresentar um estilo de liderança diretivo, no qual não têm em consideração nem as necessidades dos outros, nem as relações interpessoais. Atendendo a sujeitos cujos traços sejam narcísicos, Lubit (2002) refere que estes, aquando de uma posição de liderança, tendem a desprezar o bem-estar dos seus subordinados e a tolerar apenas aqueles que atingem os objetivos ambicionados e os que nutrem os seus sentimentos de grandiosidade. Porém, de acordo com a literatura,

existem académicos que afirmam que este tipo de perfil também pode apresentar um lado positivo (Rosenthal & Pittinsky, 2006), uma vez que líderes com estes traços de personalidade podem se vistos como mais dispostos a correr riscos e como visionários, acabando assim por beneficiar, através das suas ações, a organização (Maccoby, 2004). Por fim, apesar de a psicopatia ser uma das formas de liderança menos estudadas (Mathieu *et al.*, 2014), os resultados de um estudo demonstraram que esta se encontra negativamente correlacionada com modelos de liderança transacional e transformacional, mas positivamente correlacionada com estilos passivos, ou seja, *Laissez-Faire* (Mathieu *et al.*, 2015). Outrossim, indivíduos em posições de liderança e com traços psicopatas podem levar a consequências como casos de supervisões abusivas, aumento dos níveis de *turnover* e a redução da inovação, criatividade e compromisso dos colaboradores (Boddy, 2017; Mathieu & Babiak, 2016).

Paralelamente, no que concerne a presença destes traços em **colaboradores**, de acordo com Jonason e colaboradores (2012), colaboradores com traços psicopatas e maquiavélicos tendem a adotar táticas de manipulação *hard* (*e.g.*, ameaças), enquanto traços maquiavélicos e narcísicos adotam táticas *soft* (*e.g.*, elogios). De notar que uma possível justificação ao facto de indivíduos com traços maquiavélicos adotarem ambas as táticas se encontre ligada com o facto de estes tenderem a ser charmosos e manipuladores (Christie & Geis, 1970). Outrossim, num estudo mais recente (Özsoy, 2018), foi demonstrado que os três traços que compõem a *Dark Triad* se encontram correlacionados com comportamentos de trabalho contraproduativos, sendo que o traço narcísico revelou ser o mais fraco dos três. Finalmente, os resultados obtidos num estudo realizado por Pan e colaboradores (2018) revelaram que as três dimensões da *Dark Triad* se encontravam positivamente relacionadas com estratégias de encobrimento de conhecimento dentro de organizações, as quais eram mediadas através do contrato psicológico transacional (*i.e.*, contrato psicológico a curto-prazo, cujo foco principal é económico, monetário ou instrumental) (Pan *et al.*, 2018).

Satisfação com o trabalho

A Hierarquia de Necessidades de Maslow é uma teoria psicológica sobre a motivação humana propostas por Abraham Maslow (Maslow, 1943). Nesta, o psicólogo Norte-Americano propõe cinco categorias, as quais denomina como necessidades básicas: **Fisiologia** (nível elementar da natureza e existência humana, o qual inclui água, comida,

sexo, sono, *etc.*), **Segurança**, (*e.g.*, segurança no emprego, na saúde, família e recursos), **Amor** (*e.g.*, intimidade sexual, amizade e família, existindo uma procura de sentimentos recíprocos e de relacionamentos interpessoais), **Estima** (*e.g.*, confiança, autoestima, respeito aos outros e dos outros) e **Realização Pessoal** (tendência a fazer o que se pode e se gosta de fazer, ou seja, para sermos o que temos potencial para ser) (Maslow, 1943; Pina e Cunha *et al.*, 2007).

As necessidades mencionadas encontram-se relacionadas entre si, organizando-se, neste caso, através de uma hierarquia de prepotência. Tal significa que, quando uma necessidade se encontra razoavelmente satisfeita, ocorre a emergência da próxima necessidade superior, a qual se torna dominante na vida consciente e o centro de organização do comportamento do indivíduo (Maslow, 1943). Tal sugere que são as necessidades não satisfeitas que se tornam motivadores principais do comportamento, ou seja, quando as necessidades de um nível se encontram satisfeitas, as necessidades do nível acima tornam-se ativas, pelo que as do nível anterior deixam de ser motivadoras (apesar de continuarem a ter que ser satisfeitas) (Pina e Cunha *et al.*, 2007). Contudo, é importante notar que qualquer impedimento, frustração ou perigo para estes objetivos básicos humanos, representa uma ameaça psicológica (Maslow, 1943).

No mundo das organizações, e numa perspetiva prática, a teoria de Maslow sugere que deve existir uma preocupação, por parte dos gestores, em identificar o “nível de satisfação das necessidades dos seus subordinados”, para que estes possam saber como os motivar (Pina e Cunha *et al.*, 2007, p.157).

A Teoria de Maslow contudo, é vista como uma teoria geral, visto que apenas se refere a aspirações genéricas do Homem, não havendo um foco exclusivo no comportamento organizacional nem no trabalho, ao contrário da Teoria Bifatorial de Herzberg, que já é considerada como uma teoria organizacional, uma vez que incide, de forma direta, sobre o comportamento humano nas organizações e não noutros contextos (Pina e Cunha *et al.*, 2007, p.157).

A Teoria Bifatorial de Herzberg propõe a existência de dois grandes tipos de necessidades, os quais são considerados como independentes e com efeitos diferenciados, as quais denominou **Fatores Motivadores** e **Fatores Higiénicos**. Os primeiros apresentam uma natureza extrínseca ao trabalho (*e.g.* sentimento de realização, trabalho

desafiante e não-monótono e desenvolvimento pessoal) e, quando presentes, originam motivação, mas quando ausentes a insatisfação. Os segundos encontram-se relacionados com o ambiente de trabalho e quando ausentes provocam insatisfação, porém quando presentes não são suficientes para uma atitude positiva, ou seja, embora estes fatores sejam considerados como necessários, eles são insuficientes para a formação de uma relação positiva com o trabalho (*e.g.*, relação com o chefe e com os colegas, condições de trabalho e salário) (Pina e Cunha *et al.*, 2007).

A satisfação com o trabalho tem sido uma das atitudes relacionadas com o trabalho mais importantes e estudadas no comportamento organizacional, uma vez que se trata de uma variável com o potencial de afetar um conjunto de comportamentos organizacionais e de contribuir para o bem-estar dos colaboradores (George & Jones, 2012). Ademais, também pode ser tido em conta, para a explicação do interesse do estudo da satisfação com o trabalho, o facto de esta variável ser “um dos mais importantes resultados humanos do trabalho” (Pina e Cunha *et al.*, 2007, p. 177).

De uma forma geral, a satisfação com o trabalho é uma variável atitudinal referente ao quanto uma pessoa gosta (satisfação) ou não (insatisfação) do seu trabalho (Spector, 1997). Segundo Kaliski (2007), a satisfação com o trabalho está relacionada com a sensação de sucesso e realização que um colaborador sente face ao seu trabalho. Este acaba por estar interligado com a produtividade e o bem-estar, implicando que o colaborador realize um trabalho com o qual se relacione, o faça bem e seja recompensado pelos seus esforços. Mais recentemente, George e Jones (2012) acrescentam que para além das atitudes que o colaborador possa ter face ao seu trabalho como um todo, existem outros aspetos que devemos ter em conta, como os seus pares, supervisores ou subordinados e o salário.

Resumidamente, existem quatro grandes fatores que podem influenciar a satisfação, ou insatisfação, que um colaborador tem face ao seu trabalho: valores, personalidade, situação laboral e influências sociais (Tabela 5) (George & Jones, 2012).

Tabela 5 – Fatores que determinam a satisfação com o trabalho (George & Jones, 2012)

Fator	Definição
Valores	Valores éticos e valores intrínsecos e extrínsecos ao trabalho.
Personalidade	Forma como a pessoa se sente, pensa e comporta ao longo do tempo.
Situação Laboral	O trabalho em si; Supervisores ou subordinados e os seus pares; Condições físicas inerentes ao trabalho; Horário laboral, salário e segurança no trabalho.
Influências Sociais	Cultura; Grupo; Pares.

Outrossim, é importante notar que a satisfação com o trabalho apresenta dois aspetos que podem ser divididos segundo a teoria Bifatorial de Herzberg: satisfação intrínseca (relacionada com a natureza do trabalho, como a autonomia, variedade, competências utilizadas, crescimento e autorrealização) (Hirschfeld, 2000; Spector, 1997) e satisfação extrínseca (salário, condições do trabalho e pares) (Buitendach & De Witte, 2005).

Segundo Farrell (1983), são quatro os tipos de respostas que os indivíduos podem apresentar face à insatisfação com o trabalho: **saída** (abandono da organização), **voz** (os indivíduos não abandonam a organização, mas começam a expressar a sua insatisfação e inspiram a introdução de mudanças), **lealdade** (não implica uma quebra de lealdade, contudo o comportamento dos indivíduos torna-se, fundamentalmente, passivo) e **negligência** (desinteresse face à organização e ao trabalho).

Relativamente à associação entre a satisfação com o trabalho e a **produtividade**, os resultados de um estudo realizado por Halkos e Bousinakis (2010) revelam que altos níveis de satisfação originam altos níveis de produtividade. Mais recentemente, um outro estudo revelou, à semelhança do mencionado anteriormente, a existência de uma correlação positiva entre a satisfação com o trabalho e índices de produtividade, a qual demonstrou ser estatisticamente significativa (Hoboubi *et al.*, 2017).

De acordo com Kehinde (2011, p.27) “é provável que uma das teorias mais comuns é a noção de que o **absentismo** é causado por colaboradores que tentam evitar uma situação de trabalho dolorosa ou de não satisfação”. Outrossim, um estudo realizado com uma amostra de enfermeiras de sete países demonstrou que, apesar de os resultados

variarem significativamente entre os países, um dos *outcomes* que contribuiu significativamente para o absentismo foram os baixos níveis de satisfação com o trabalho (Burmeister *et al.*, 2019).

Finalmente, os resultados obtidos num estudo realizado na Malásia demonstraram que a satisfação intrínseca influencia fortemente as intenções de *turnover* dos colaboradores, sendo que satisfação extrínseca deve também ser tida em conta como fator de medição desta intenção (Mahdi *et al.*, 2012).

Contudo, é importante ter em conta que, apesar de na presente secção terem sido caracterizadas as consequências associadas à satisfação (ou insatisfação) com o trabalho, o foco da dissertação prende-se com a satisfação propriamente dita.

Dark Triad e Satisfação com o trabalho

O estudo de fenómenos como a satisfação com o trabalho em profissionais de ajuda revela uma grande importância para a própria qualidade de trabalho destes e a sua performance e produtividade profissional, uma vez que estes, por sua vez, influenciam a satisfação dos clientes a que estes prestam cuidados (Čopková & Araňošová, 2020).

Apesar do interesse no estudo de traços obscuros em contexto organizacional ser algo recente (LeBreton *et al.*, 2018), a temática da satisfação com o trabalho relacionada com os traços *Dark Triad* em líderes já foi abordada por autores como Volmer e colaboradores (2016), que realizaram um estudo onde demonstraram que, o narcisismo, maquiavelismo e psicopatia dos líderes prediziam de forma diferente os *outcomes* objetivos (*i.e.*, promoções e salário) e subjetivos (*i.e.*, satisfação com o trabalho) dos seus colaboradores. Ademais, os seus resultados demonstraram que existe uma correlação negativa entre o nível de traços *Dark Triad* dos líderes com a satisfação com o trabalho dos colaboradores (Volmer *et al.*, 2016). Assim, espera-se que:

Hipótese 1: O traço narcísico da chefia direta está negativamente correlacionado com a satisfação com o trabalho dos colaboradores.

Hipótese 2: O traço maquiavélico da chefia direta está negativamente correlacionado com a satisfação com o trabalho dos colaboradores.

Hipótese 3: O traço psicopata da chefia direta está negativamente correlacionado com a satisfação com o trabalho dos colaboradores.

De acordo com a Teoria da Atração (Byrne, 1997), as pessoas tendem a favorecer interações com quem pensa como elas e reforçam as suas crenças e opiniões o que, conseqüentemente, aumenta os níveis de atração. Neste sentido, podemos esperar que, a semelhança entre pessoas seja um aspeto fundamental na atração interpessoal. Adicionalmente, e indo de encontro com a teoria de Byrne (1997), colaboradores que apresentem níveis semelhantes de narcisismo aos dos seus líderes tendem a manter-se leais ao mesmo em troca de benefícios relacionados com poder, crescimento organizacional, entre outros (Padilla *et al.*, 2007).

Recentemente, Belschak e colaboradores (2018) realizaram um estudo com o objetivo de explorar as conseqüências que advêm de uma relação entre colaboradores com traços maquiavélicos e líderes com os mesmos traços. Neste, os autores chegaram à conclusão que, a confiança que colaboradores com traços maquiavélicos têm em líderes igualmente maquiavélicos diminui significativamente e que, conseqüentemente, os seus níveis de *stress* aumentam significativamente. Complementarmente, uma das conseqüências associadas ao *stress*, em contexto organizacional é a diminuição da satisfação com o trabalho (Singh *et al.*, 2019).

Apesar de não ter sido possível encontrar estudos que relacionassem líderes e colaboradores com traços psicopatas, e o efeito que estes tinham na satisfação dos últimos, na comunidade académica existem vários estudos que falam das possíveis semelhanças entre a psicopatia e o maquiavelismo (Miller *et al.*, 2017). Uma das razões para tal ser plausível é o facto de, segundo Glenn e Sellbom (2014, p. 363) “o conceito de maquiavelismo, ou de um estilo manipulativo e explorativo, ter sido descrito como uma característica central da psicopatia”. Porém, apesar das parecenças que podem existir entre estes dois conceitos, certos aspetos característicos do maquiavelismo não se encontram presentes na psicopatia, como é o caso da capacidade dos primeiros em controlar, de forma minimamente aceitável, os seus impulsos, de atrasar as suas gratificações e de possuírem um foco estratégico a longo-prazo (Miller *et al.*, 2017). Deste modo, a perspetiva apresentada sugere que a psicopatia e o maquiavelismo, apesar das suas diferenças em aspetos relacionados com o controlo dos impulsos, se sobrepõem de forma significativa em traços que se relacionem com abordagens interpessoais antagónicas (Miller *et al.*, 2017). Neste sentido, no presente estudo a semelhança entre os traços de personalidade psicopatia e maquiavelismo serão tidos em conta e os resultados e conclusões mencionadas no parágrafo acima serão os expectáveis aquando líderes e

colaboradores com traços psicopatas, e o efeito que a relação entre estes tem na satisfação com o trabalho.

Apesar da evidência apresentada anteriormente, esta não revela ser suficientemente robusta para o levantamento de hipóteses de forma segura. Contudo, esta permite que seja colocada a seguinte pergunta de investigação, a qual será respondida na parte das análises.

Pergunta 1: Será que a relação entre os traços *dark* das chefias diretas e a satisfação com o trabalho dos colaboradores depende dos traços *dark* dos colaboradores?

Método

Contexto de Investigação

O trabalho realizado por bombeiros inclui a atuação em ambientes complexos e variados, os quais aumentam o risco de estes sofrerem acidentes de trabalhos, doenças ou, no pior dos cenários, mortes (Morman *et al.*, 2020). Outrossim, para além destas ameaças à saúde física, estes profissionais estão em contacto regular com emoções intensas nos seus trabalhos, uma vez que têm de lidar com a dor e sofrimento de terceiros em diversas situações perigosas e/ou com risco de vida (Jahnke *et al.*, 2016).

De notar que os bombeiros desempenham as suas tarefas profissionais nos mais diversos contextos de emergência, como por exemplo através do “combate a incêndios, atendimento pré-hospitalar e resgate de feridos em acidentes automobilísticos” em centros urbanos (Lima *et al.*, 2015, p. 734). Em Portugal, a distribuição administrativa destes profissionais divide-se em dois grupos: “Bombeiros Profissionais (Sapadores e Municipais), tutelados pelas Câmaras Municipais, e Bombeiros Voluntários, dependentes de Associações Humanitárias ou privadas” (Fernandes, 2019, p. 11).

No seu dia-a-dia, os profissionais de saúde ao lidarem com pacientes, encontram-se expostos aos mais diversos desafios psicológicos que podem advir das condições e demandas dos seus trabalhos, como ferimentos graves, violência, *stress*, turnos rotativos e de longas durações, entre outros (*National Institute for Occupational Safety and Health*, 2017). Outrossim, estes também têm de lidar com fatores que requerem esforços psicológicos e/ou físicos prolongados da sua parte: demandas físicas (*e.g.*, ritmo de trabalho muito acelerado e terem de ser responsáveis por números elevados de pacientes), emocionais, sociais, cognitivos e organizacionais (*i.e.*, as demandas inerentes ao trabalho) (Mijakoski *et al.*, 2018).

Em Portugal, os profissionais de saúde são distribuídos nas seguintes categorias: Enfermeiros, Farmacêuticos, Médicos, Médicos Dentistas, Nutricionistas e Psicólogos (*Serviço Nacional de Saúde*, 2016). Porém, no presente estudo serão apenas contactados médicos e enfermeiros.

Segundo a literatura, a satisfação com o trabalho em contexto de profissionais de saúde encontra-se relacionado com um conjunto de fatores, entre os quais a participação ativa em processos de tomada de decisão, otimização da disposição laboral, capacidade

de expressão da própria opinião e comunicação eficaz entre supervisores e *staff* (Bhatnagar & Srivastava, 2012; Freeborn & Hooker, 1995; Love, 1977).

Participantes

O presente estudo apresenta uma amostra total final de 312 participantes, nos quais 129 (41.3%) são do género masculino e 183 (58.7%) do género feminino. É de notar que a amostra inicial era constituída por 478 participantes, contudo 166 respostas tiveram que ser excluídas do estudo uma vez que não apresentavam os critérios necessários ou não se encontravam respondidas na sua totalidade.

A média de idades da amostra é de 36.06 anos e o seu desvio-padrão 14.41, sendo que a idade mínima é de 16 anos e a máxima de 69 anos. Relativamente ao nível de escolaridade, 28 (9%) participantes são detentores de um nível inferior ou igual ao 9º ano, 110 (35.3%) de um ensino secundário, 128 (41%) de uma licenciatura, 44 (14.1%) de um mestrado e 2 (0.6%) de um doutoramento.

No que diz respeito à profissão que os participantes exercem presentemente, 7 são Bombeiros Sapadores (urbanos), 123 são Bombeiros Voluntários, 73 são Médicos, 56 são Enfermeiros e 53 escolheram a categoria “Outro”. Porém, após uma análise detalhada desta última categoria, é possível verificar que 23 destes participantes são bombeiros e 21 são profissionais de saúde, mas que especificaram as suas funções (*eg.*, Bombeiro EIP (2); Bombeiro e Enfermeiro (3); Diretor AHBV; Cardio-pneumologista (1) e Técnico Diagnóstico e Terapêutico (4)), e, finalmente, que 8 se encontram relacionados com a área de saúde (*e.g.*, Tripulante Ambulância (4)).

Outrossim, 48.72% dos participantes operam no distrito de Lisboa, 10.90% em Setúbal e 6.41% no Porto. No que concerne a antiguidade na organização, os dados revelaram uma média de 12.69 anos com um desvio-padrão de 12.72, onde o mínimo eram 0.17 anos e o máximo 46.17 anos.

Finalmente, 226 dos participantes do presente estudo não desempenhavam funções de chefia, sendo que dos 86 que desempenhavam, 78 apresentavam alguém, numa perspetiva hierárquica, acima de si.

Tabela 6 – Caracterização da amostra

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Idade	16	69	36.06	14.41
			Frequência	Percentagem
Género	Masculino		129	41.30%
	Feminino		183	58.70%
Habilitações Literárias	Inferior ou igual ao 9º ano		28	9%
	Ensino Secundário		110	35.30%
	Licenciatura		128	41%
	Mestrado		44	14.10%
	Doutoramento		2	0.60%
Profissão	Bombeiro Sapador (urbano)		7	2.24%
	Bombeiro Voluntário		123	39.42%
	Médico		73	23.40%
	Enfermeiro		56	17.95%
	Outro		53	16.99%
Distrito onde trabalham	Aveiro		15	4.81%
	Beja		10	3.21%
	Braga		7	2.24%
	Bragança		2	0.64%
	Castelo Branco		6	1.92%
	Coimbra		9	2.88%
	Évora		4	1.28%
	Faro		6	1.92%
Guarda		5	1.60%	

	Leiria	12	3.85%
	Lisboa	152	48.72%
	Portalegre	7	2.24%
	Porto	20	6.41%
	Santarém	6	1.92%
	Setúbal	34	10.90%
	Viana do Castelo	3	0.96%
	Vila Real	5	1.60%
	Viseu	6	1.92%
	Açores	2	0.64%
	Madeira	1	0.32%
Desempenho função de chefia	Sim	86	27.60%
	Não	226	72.40%

Delineamento

Tendo em conta que o objetivo do presente estudo é entender a forma como as variáveis estudadas se relacionam entre si, será utilizado um delineamento correlacional (Chiang *et al.*, 2015). Ademais, os métodos utilizados são o hipotético-dedutivo e o exploratório. Finalmente, como se trata de um estudo onde os dados dos diferentes indivíduos são recolhidos num único momento, este também se trata de um estudo transversal (Mota, 2010).

Instrumentos

Com auxílio de um questionário *online*, foi possível recolher os dados sociodemográficos da população em estudo, como idade, género, habilitações literárias, profissão que exercem (*e.g.*, bombeiro sapador (urbano), bombeiro voluntário, médico, enfermeiro, *etc.*), distrito do país onde trabalham, tempo de atuação na profissão atual e desempenho (ou não) de um cargo de chefia. Outrossim, foram também aplicados dois questionários com o objetivo de avaliar os construtos de interesse ao presente estudo (*i.e.*,

Percepção de traços *Dark Triad* na chefia direta, Autoavaliação dos próprios traços *Dark Triad* e Satisfação com o trabalho) (Anexo A).

Dirty Dozen

A *Dirty Dozen* foi desenvolvida por Jonason e Webster (2010) e é constituída por um total de 12 itens, os quais estão divididos em três dimensões: maquiavelismo, narcisismo e psicopatia. Contudo, o presente projeto irá recorrer à versão portuguesa da *Dirty Dozen* (Pechorro *et al.*, 2019) (*e.g.* maquiavelismo “Tenho tendência a levar as outras pessoas a fazerem o que eu quero”; narcisismo “Tenho tendência a querer que as outras pessoas sintam admiração por mim”; psicopatia “Tenho tendência a não me preocupar com o que é certo ou errado”). Os itens da escala são avaliados segundo uma escala de Likert que varia entre 1 (Discordo Fortemente) e 5 (Concordo Fortemente). É de notar que a fiabilidade da escala original, face à consistência interna, apresenta um *alfa de Cronbach* de .77 para o maquiavelismo, .78 para o narcisismo e .69 para a psicopatia, enquanto a versão portuguesa apresenta valores de .58, .74 e .54, respetivamente (Jonason & Webster, 2010; Pechorro *et al.*, 2019).

Minnesota Satisfaction Questionnaire – Versão Reduzida

Desenvolvido por Weiss e colaboradores (Weiss *et al.*, 1967), a versão reduzida do *Minnesota Satisfaction Questionnaire* é formada por 20 itens, os quais se encontram divididos em três subescalas: satisfação intrínseca (MSQI), extrínseca (MSQE) e geral. Na sua versão portuguesa, (Ferreira *et al.*, 2009), este questionário é constituído pelo mesmo número de itens, mas apenas duas das subescalas foram encontradas: intrínseca e extrínseca (*e.g.* MSQI, “Sentimento de realização pessoal que obtenho no trabalho”; MSQE, “Modo como o meu superior lida com os seus subordinados/as”). Estes itens são avaliados numa escala de Likert, que varia entre 1 (Muita Insatisfeito) e 5 (Muito Satisfeito). No que concerne a validade interna, na sua versão original, os autores apresentam valores gerais de .87, enquanto na versão portuguesa estes valores foram superiores, ou seja, de .93, revelando assim uma consistência interna adequada (Ferreira *et al.*, 2009; Weiss *et al.*, 1967).

Procedimento

Preparação da amostra e Realização da Recolha

A preparação da amostra do presente projeto foi realizada em conjunto com mais duas colegas de seminário, dado o comum interesse do estudo de profissionais de socorro

e de saúde. Deste modo, para além das questões sociodemográficas mencionadas na secção dos instrumentos, foram também incluídas outras de modo a ir de encontro aos outros projetos (*e.g.*, estado civil, filhos no agregado familiar, com quem se vive, tipo de turno a que se está sujeito, horas de trabalho por semana e desempenho geral). Neste questionário também foram incluídas versões portuguesas de escalas que avaliassem a performance adaptativa, regulação emocional, conflito trabalho-família, *work design*, traços da *Dark Triad* e satisfação laboral, sendo que apenas estas duas últimas são de interesse ao presente projeto (Anexo A). Contudo, de forma que o questionário não ficasse demasiado extensivo para os participantes, as escalas com maiores números de itens foram reduzidas a 4 itens por dimensão, sendo que tal seleção foi feita através dos que apresentassem os fatores mais elevados (*e.g.*, na escala da satisfação com o trabalho foram selecionados os itens 4, 9, 11, 12, 13, 14, 15 e 16). Para além destes, foi desenvolvido um consentimento informado (Anexo A), onde eram apresentadas as investigadoras e o orientador, o objetivo do questionário e a confidencialidade e carácter voluntário do mesmo.

De seguida, foram estabelecidos contactos eletrónicos com a Liga dos Bombeiros Portugueses e com o Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa, nos quais foram explicados os objetivos e procedimentos do estudo e enviados compromissos de confidencialidade para com as instituições. Após recebida a autorização por parte das instituições para a partilha do questionário entre os seus colaboradores, foi-lhes enviado o *link* do mesmo, para que estas o pudessem distribuir internamente.

Nomeadamente à recolha de dados perante profissionais de saúde, não foi possível uma recolha semelhante à anterior apesar da tentativa de contacto, pelo que as respostas obtidas foram realizadas através de um contacto mais individualizado com os mesmos, recorrendo a conhecidos e familiares.

Análise de dados

Uma vez recolhidas as respostas, foi realizado um tratamento estatístico dos dados obtidos através destas. Neste, as respostas foram codificadas para que a sua análise fosse facilitada, nomeadamente o género (1 – Masculino; 2 – Feminino; 3 – Outro), profissão que os participantes exerciam (1 – Bombeiro Sapador (urbano); 2 – Bombeiro Sapador (florestal); 3 – Bombeiro Voluntário; 4 – Médico; 5 – Enfermeiro; 6 – Outro), distrito do país onde trabalham (1 – Aveiro; 2 – Beja; 3 – Braga; 4 – Bragança; 5 – Castelo Branco;

6 – Coimbra; 7 – Évora; 8 – Faro; 9 – Guarda, 10 – Leiria; 11 – Lisboa; 12 – Portalegre; 13 – Porto; 14 – Santarém; 15 – Setúbal; 16 – Viana do Castelo; 17 – Vila Real; 18 – Viseu; 19 – Açores; 20 – Madeira) e perguntas de verificação (1 – Não; 2 – Sim).

Os resultados obtidos através do questionário foram analisados através do software *IBM SPSS Statistics 27*.

Resultados

Escala Dirty Dozen

Validade - Análise Fatorial Exploratória

De forma a testar a validade da escala *Dirty Dozen*, aquando de uma perspetiva de os participantes avaliarem as suas chefias diretas, realizou-se uma análise fatorial exploratória (AFE). Contudo, como foi feita uma adaptação dos itens da escala, foi testada a seguinte solução.

Nesta, optou-se por, num momento *à priori*, definir o número de fatores em três, uma vez que o modelo original é composto por três dimensões (Jonason & Webster, 2010). Por conseguinte, a estrutura fatorial obtida foi tridimensional, na qual o primeiro fator explica 56.52% da variância, sendo este composto por todos os itens referentes à psicopatia e pelo último item referente ao narcisismo (DDN12L), sendo que este também saturou nos outros dois fatores. O segundo fator, o qual explica 10.52% da variância, é composto pelos restantes três itens do narcisismo. Finalmente, o terceiro fator, o qual explica 7.12% da variância, é composto por três itens do maquiavelismo, sendo que o item DDM1L não foi tido em conta, uma vez que a sua saturação era inferior a .4 (Anexo B). Deste modo, é possível concluir que a estrutura fatorial do presente modelo é composta por três dimensões, nas quais a primeira se refere à psicopatia, a segunda ao narcisismo e a terceira ao maquiavelismo.

Os valores referentes ao KMO revelaram ser elevados ($KMO = .92; p \leq .001$).

Validade - Análise Fatorial Confirmatória

De forma a verificar os ajustes entre os dados obtidos no presente estudo e o modelo teórico da *Dirty Dozen*, realizou-se uma análise fatorial confirmatória (AFC). Porém, como mencionado anteriormente, dado que os itens da presente versão da escala sofreram algumas alterações de forma que os participantes avaliassem as suas chefias diretas, foram testadas três soluções aquando da realização das AFC.

A primeira solução rege-se segundo a teoria dos autores originais da escala (Jonason & Webster, 2010). A segunda, é extraída através dos valores obtidos na AFE mencionada na secção anterior. Finalmente, a terceira contempla o modelo enquanto uma medida unidimensional, de forma a perceber se os participantes percecionavam da mesma forma todos os traços *dark* enquanto avaliavam as suas chefias. Os principais resultados

encontrados quando da realização das AFC mencionadas encontram-se resumidos na seguinte tabela.

Tabela 7 – Resumo AFC

	Modelo dos Autores (Solução 1)	Modelo AFE (Solução 2)	Modelo Unidimensional (Solução 3)
$\frac{\chi^2}{df}$	3.70	4.90	7.30
GFI	.91	.90	.83
NFI	.93	.92	.86
CFI	.95	.94	.87
RMSEA	.09	.11	.14

Conforme os modelos apresentados, é possível concluir que o modelo que alude à estrutura tridimensional proposta pela literatura (solução 1) é o mais eficaz para o presente estudo, pelo que será o utilizado.

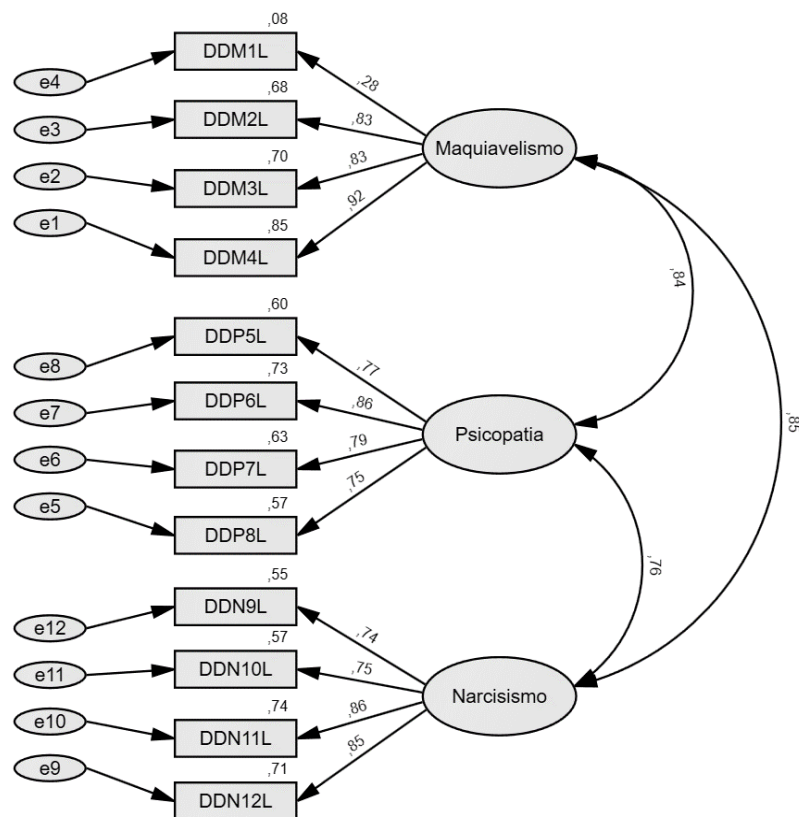


Figura 1 – Modelo Tridimensional da *Dark Triad* (avaliação de chefias diretas)

Fiabilidade

Atendendo ao método do *alfa de Cronbach*, o qual nos irá fornecer um valor sobre o qual poderemos avaliar a fiabilidade do construto, o valor obtido ($\alpha = .93$) revela que a presente escala apresenta uma consistência interna muito boa, uma vez que este é superior ao valor de referência ($\alpha = .7$) (Hill & Hill, 2002) (Anexo C).

Escala Dirty Dozen

Validade - Análise Fatorial Confirmatória

De forma semelhante à mencionada anteriormente, para se verificar os ajustes entre os dados obtidos no presente estudo e o modelo teórico da *Dirty Dozen*, realizou-se uma AFC, sendo que desta vez a escala foi preenchida segundo uma perspetiva de autoavaliação por parte dos participantes.

Face à AFC desta medida, esta incluiu todos os itens e dimensões originais da tradução portuguesa do questionário (Pechorro *et al.*, 2019) (RMSEA = .10; $\chi^2/df = 3.8$; GFI = .90; NFI = .86; CFI = .89). Como é possível observar, os resultados obtidos revelaram, no limite, um bom ajustamento do modelo, uma vez que os únicos valores preocupantes são o do RMSEA, cujos valores ideais devem ser inferiores a .08 (Noronha *et al.*, 2016) e os de χ^2/df que devem ser inferiores a 3 (Kline, 2005). Deste modo, foi realizado um novo modelo no qual se correlacionaram dois erros de medida, na mesma dimensão, de forma a melhorar o ajustamento do modelo (RMSEA = .09; $\chi^2/df = 3.4$; GFI = .91; NFI = .88; CFI = .91). Através desta solução, é possível verificar que os índices de ajustamento apresentaram algumas melhorias.

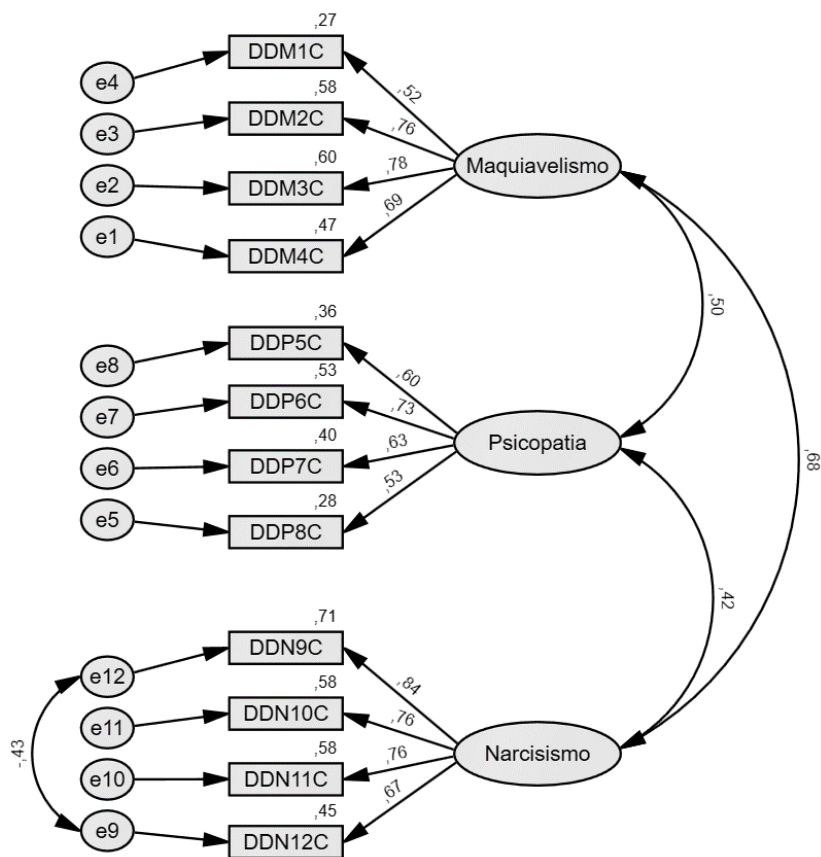


Figura 2 – Modelo Tridimensional da *Dark Triad* (autoavaliação dos participantes)

Fiabilidade

Atendendo ao método do *alfa de Cronbach*, o qual nos irá fornecer um valor sobre o qual poderemos avaliar a fiabilidade do construto, o valor obtido ($\alpha = .85$) revela que a presente escala apresenta uma consistência interna muito boa, uma vez que este é superior ao valor de referência ($\alpha = .7$) (Hill & Hill, 2002) (Anexo D).

Questionário Satisfação com o trabalho

Validade - Análise Fatorial Exploratória

De forma a testar a validade do questionário da satisfação com o trabalho realizou-se uma AFE. Contudo, foram selecionados apenas 4 itens por dimensão, fazendo um total de 8 itens, em contraste aos 20 originais, os quais se alinham com as dimensões propostas pela literatura (Weiss *et al.*, 1967).

A estrutura fatorial obtida foi tridimensional, na qual o primeiro fator, o qual explica 48.90% da variância, é composto por três itens referentes à faceta extrínseca da satisfação (SAT5, SAT6, SAT4). O segundo fator, o qual explica 16.40% da variância, é composto por dois itens referentes à faceta intrínseca da satisfação (SAT7 e SAT8). Finalmente, o terceiro fator, o qual explica 10.31% da variância, é composto pelos restantes três itens referentes à faceta intrínseca e extrínseca da satisfação (SAT3, SAT2, SAT1) (Anexo E). Deste modo, é possível concluir que a estrutura fatorial do modelo é composta por três dimensões, nas quais a primeira se refere à faceta extrínseca, a segunda, após uma análise do conteúdo dos itens, encontra-se relacionada com os níveis de autonomia, e, finalmente a terceira dimensão que se refere à faceta intrínseca.

Os valores referentes ao KMO revelaram ser medianos ($KMO = .80$; $p \leq .001$).

Validade - Análise Fatorial Confirmatória

De forma a verificar os ajustes entre os dados obtidos no presente estudo e o modelo teórico do *Minnesota Satisfaction Questionnaire*, realizou-se uma AFC. Porém, como mencionado anteriormente, dado que os itens da presente versão da escala representam apenas uma porção dos presentes na versão portuguesa, foram testadas duas soluções aquando da realização das AFC.

Deste modo, a primeira solução rege-se segundo o modelo extraído na AFE e a segunda, à versão portuguesa de Ferreira e colaboradores (2009). Os principais resultados encontrados aquando da realização das AFC mencionadas encontram-se resumidos na seguinte tabela.

Tabela 8 – Resumo AFC

	Modelo AFE (Solução 1)	Modelo Português (Solução 2)
$\frac{\chi^2}{df}$	3.99	10.78
GFI	.95	.86
NFI	.94	.82
CFI	.95	.83
RMSEA	.10	.18

Conforme os modelos apresentados, é possível concluir que o modelo que alude à estrutura tridimensional obtida na AFE (solução 1) é o mais eficaz para o presente estudo, pelo que será o utilizado. Porém, de forma a melhorar o ajustamento do mesmo, foi realizado um novo modelo no qual se correlacionaram dois erros de medida, na mesma dimensão (RMSEA = .06; $\chi^2/df = 2.14$; GFI = .98; NFI = .97; CFI = .98). Através desta solução, é possível verificar que os índices de ajustamento apresentaram melhorias significativas.

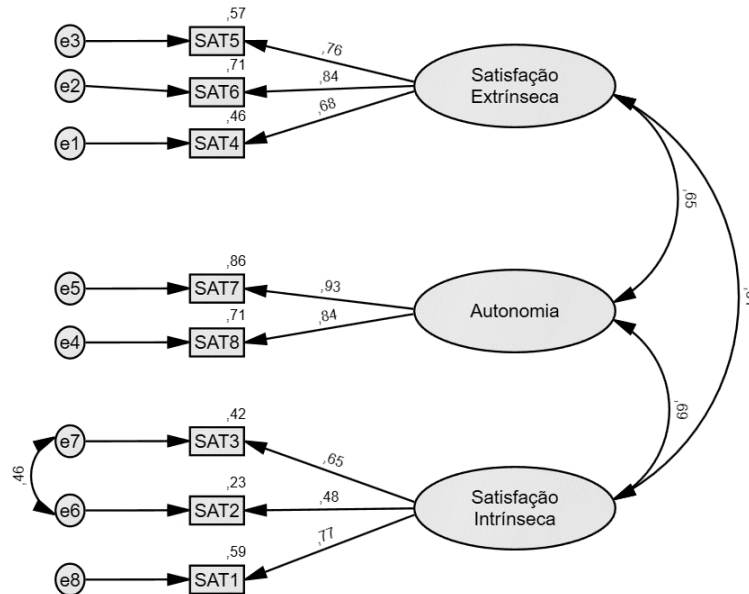


Figura 3 – Modelo Tridimensional do *Minnesota Satisfaction Questionnaire*

Fiabilidade

Atendendo ao método do *alfa de Cronbach*, o qual nos irá fornecer um valor sobre o qual poderemos avaliar a fiabilidade do construto, o valor obtido ($\alpha = .85$) revela que a presente escala apresenta uma consistência interna muito boa, uma vez que este é superior ao valor de referência ($\alpha = .70$) (Hill & Hill, 2002) (Anexo F).

Teste de Hipóteses

Correlações

De forma a poder analisar a intensidade e relação entre as variáveis do presente estudo, recorreu-se a uma realização de correlações de *Pearson* entre as mesmas (Bryman & Cramer, 2005).

No que concernem as correlações entre os construtos (*i.e.*, entre as três dimensões da *Dirty Dozen*, numa perspetiva de avaliação das chefias diretas, e a satisfação com o trabalho), é possível concluir que todas revelaram ser negativas e significativas (Anexo G). Os valores revelaram ser: com a dimensão do maquiavelismo ($r = -.33; p < .01$), com dimensão da psicopatia ($r = -.28; p < .01$) e com a dimensão do narcisismo ($r = -.24; p < .01$). Através da análise dos dados obtidos, é possível verificar que as três hipóteses iniciais foram corroboradas.

Traço *Dark Triad* em colaboradores como moderador

De forma a realizar os restantes testes, foi utilizada a extensão *Process macro* para o *SPSS*, uma vez que esta permite analisar a estimativa de efeitos diretos e indiretos em modelos constituídos com moderações, mediações ou até mesmo simples (Hayes, 2021), sendo que presentemente apenas o primeiro é de interesse.

Relativamente à questão exploratória 1 e ao traço narcísico, ao analisar a interação entre as variáveis exposta na tabela 9, é possível verificar que a relação não é significativa (95% IC [-0.011; 0.143]).

Tabela 9 – Valores da interação entre o traço narcísico nas chefias diretas e o traço narcísico nos colaboradores

	β	t	p
Interação Traço narcísico nas chefias diretas x traço narcísico nos colaboradores	.066	1.686	.093

Porém, é de notar que o valor de p se aproxima de .05, sendo que esta interação pode ser representada na figura 4. Ou seja, os resultados sugerem-nos a possibilidade de que o traço de narcisismo das chefias diretas se encontra negativamente relacionado com a satisfação dos colaboradores, sendo que esta relação é marginalmente moderada por uma presença reduzida de traço de narcisismo nos colaboradores ($\beta = -.202, p \leq .001$). Paralelamente, quando esta presença é elevada, é nos dada a indicação de que a moderação não se verifica ($\beta = .085, p = .152$) (Anexo H).

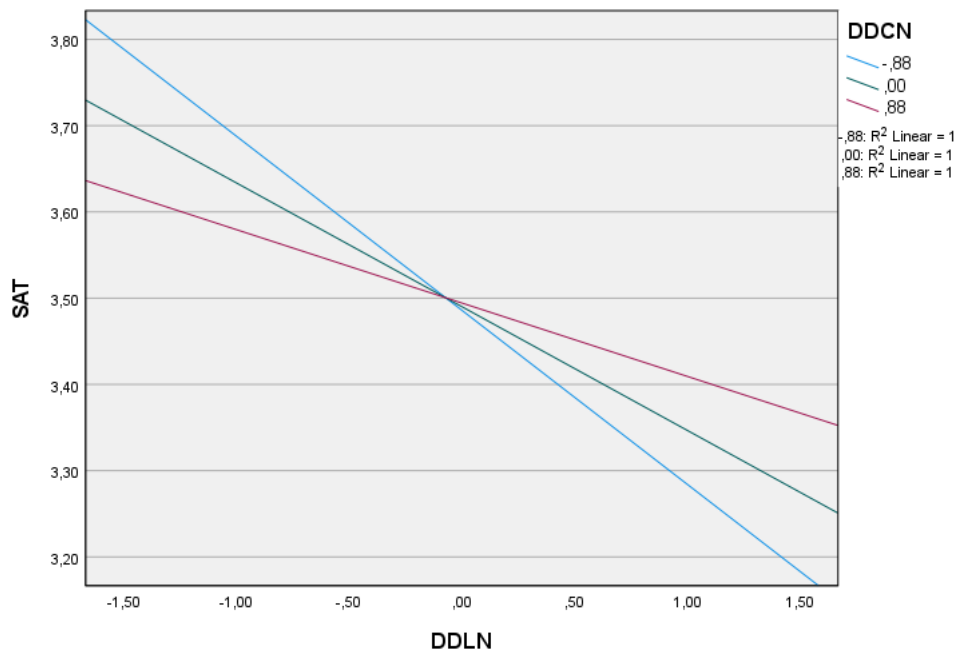


Figura 4 – Gráfico de interação DDCN x DDLN x SAT

Relativamente ao traço maquiavélico, os resultados sugerem que a variável relativa a estes traços nos colaboradores não modera a relação entre chefias diretas com este traço e a satisfação com o trabalho dos colaboradores ($\beta = .014$, $t = .294$, $p = .769$) (Anexo H).

Finalmente, no que concerne o traço psicopata, os resultados sugerem que este traço em chefias diretas está negativamente relacionado com a satisfação dos colaboradores, sendo que esta relação é negativamente moderada pela psicopatia dos colaboradores ($\beta = -.324$, $p \leq .001$). Ou seja, a relação entre a psicopatia das chefias diretas e a satisfação dos colaboradores é mais forte para níveis baixos de psicopatia dos colaboradores. De forma inversa, para níveis elevados de psicopatia dos colaboradores, a relação entre a psicopatia das chefias diretas e a satisfação laboral dos colaboradores deixa de ser significativa ($\beta = -.021$, $p = .765$) (Anexo H).

Todavia, ao analisar a interação entre as variáveis, a qual é positiva e significativa ($\beta = .226$, $t = 3.462$, $p < .001$), podemos concluir que ambas interagem, existindo assim uma significância de interação. Tal também é comprovado através do seguinte gráfico de interação.

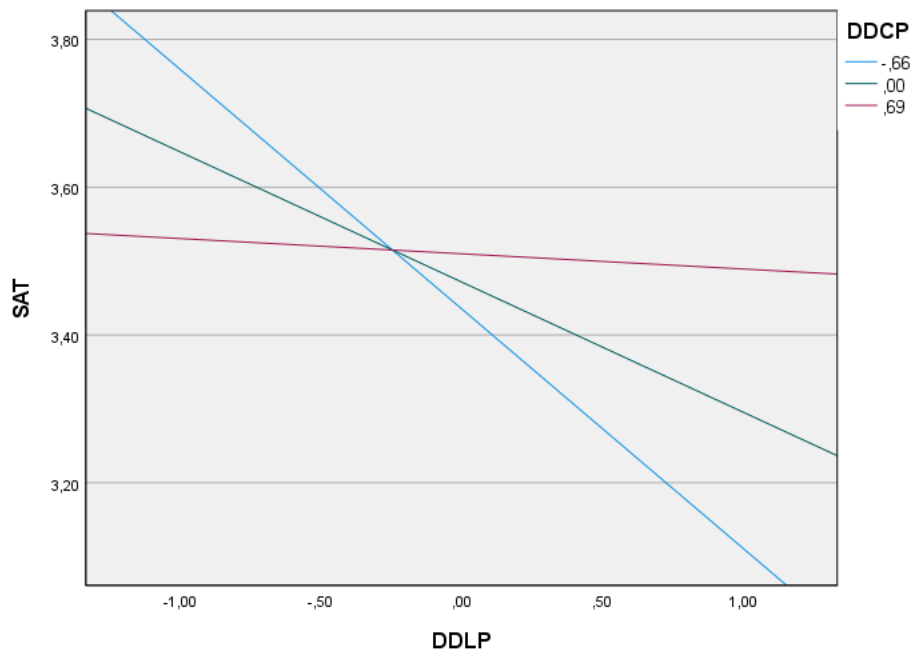


Figura 5 – Gráfico de interação DDCP x DDLP x SAT

Deste modo, e respondendo à pergunta de investigação, foi possível verificar que apenas a dimensão relativa aos traços psicopatas nos colaboradores ($\beta = -.324, p \leq .001$) revela efeitos significativos. Ou seja, os colaboradores estão menos satisfeitos quando o seu traço de personalidade é menor que o da sua chefia direta, sendo que quando a sua presença é elevada, não existe um efeito de moderação ($\beta = -.021, p = .765$). Finalmente, no que concerne o papel moderador de traços maquiavélicos ($\beta = .014, p = .769$) e narcísicos ($\beta = -.202, p = .09$) em colaboradores na relação entre a satisfação dos colaboradores e os traços maquiavélicos e narcísicos das chefias diretas, não foi comprovada uma relação significativa.

Discussão

O estudo de comportamentos e traços obscuros, e a relação que estes estabelecem com processos e *outcomes* organizacionais (e.g., Jonason *et al.*, 2012; Özsoy, 2018), tem vindo a ganhar interesse, o que, conseqüentemente, fez com que cada vez mais tenha sido estudado ao longo dos anos (LeBreton *et al.*, 2018). Outrossim, este foco tem também começado a incluir variáveis como a presença destes traços em líderes e quais as conseqüências que estes têm nos seus colaboradores (e.g., Lubit, 2002; Mathieu *et al.*, 2014). Não obstante, a maioria destes estudos não contempla uma abordagem onde seja tido em conta o efeito moderador que estes mesmos traços em colaboradores pode ter nesta relação.

Deste modo, o presente estudo propôs, numa primeira fase, tentar perceber qual a relação entre a presença de traços de personalidade que constituem a *Dark Triad* – narcisismo, maquiavelismo e psicopatia –, em chefias diretas, com um dos mais estudados *outcomes* organizacionais – satisfação com o trabalho dos colaboradores. Seguidamente, foi proposto averiguar se a presença destes mesmo traços nos colaboradores atua como variável moderadora na relação anteriormente descrita.

Relativamente à primeira hipótese, *o traço narcísico da chefia direta está negativamente correlacionado com a satisfação com o trabalho dos colaboradores*, a qual foi corroborada, é possível que tal possa ser justificado devido ao facto de, apesar de líderes com traços narcísicos procurarem relacionamentos afirmativos com os outros (Braun, 2017; Ghislieri *et al.*, 2019), os seus comportamentos podem, eventualmente, traduzir-se em conseqüências negativas para os seus colaboradores. Adicionalmente, estes podem ser incapazes de apoiar os seus colaboradores e de reconhecer o seu valor e trabalho (Ghislieri *et al.*, 2019). Aliando estas conclusões com a definição de satisfação com o trabalho proposta por Kaliski (2007), a qual refere a necessidade de uma sensação de realização face ao próprio trabalho, é possível inferir que um líder ao não apoiar e não reconhecer o valor de um dos seus colaboradores, irá colocar em causa a satisfação que este tem com o seu trabalho.

Conforme o proposto, tanto a segunda hipótese, *o traço maquiavélico da chefia direta está negativamente correlacionado com a satisfação com o trabalho dos colaboradores*, como a terceira hipótese, *o traço psicopata da chefia direta está negativamente correlacionado com a satisfação com o trabalho dos colaboradores*,

foram igualmente suportadas. Tais resultados vão de encontro com o que a literatura sugere, visto que tanto indivíduos com traços maquiavélicos, como com traços psicopatas alcançam os seus objetivos de forma irresponsável e não se coíbem de manipular terceiros (O'Boyle *et al.*, 2012). Outrossim, líderes com traços psicopatas podem tender a ficar com os créditos do trabalho dos seus colaboradores ou a culpá-los por erros que os próprios cometem (Boddy, 2006), o que nos permite inferir que tal possa afetar a satisfação que colaboradores que trabalham com eles possam sentir.

Em suma, e no que concernem as primeiras três hipóteses, é possível verificar que as variáveis relacionadas com os traços de personalidade da *Dark Triad* apresentam um efeito negativo na satisfação com o trabalho dos colaboradores.

No que concerne a pergunta de investigação, *será que a relação entre os traços dark das chefias diretas e a satisfação com o trabalho dos colaboradores depende dos traços dark dos colaboradores*, apenas a presença de um dos traços da *Dark Triad* nos colaboradores revelou efeitos significativos na moderação – psicopatia. Ademais, os resultados revelaram que o traço referente ao maquiavelismo e ao narcísico em colaboradores não modera a relação entre chefias diretas com este traço e a satisfação com o trabalho dos colaboradores.

Todavia, relativamente ao papel moderador de traços narcísicos em colaboradores na relação entre chefias com este traço e a satisfação que os primeiros sentem face ao trabalho, apesar de a interação não ter sido significativa, é de notar que não só o valor de *p* se aproxima de .05, como a figura 4 sugere que, com outra amostra ou escala, esta relação possa vir a tornar-se significativa perante a presença reduzida destes traços em colaboradores. De acordo com Millon e colaboradores (2012, p. 345) “narcisistas não conseguem tolerar qualquer tipo de falha, por mais pequena que seja, na perfeição do seu *self*”. Outrossim, este tipo de indivíduos tende a recorrer a estratégias comportamentais de autorregulação, de forma a conseguirem construir uma autoimagem positiva, embora esta seja considerada como frágil (Morf & Rhodelwalt, 2001). Ademais, Pincus e colaboradores (2009) teorizam que estes processos e comportamentos de autorregulação são motivados por uma necessidade de validação e admiração externa, uma vez que estes não apresentam as capacidades necessárias para satisfazer estas necessidades internamente (Pincus & Roche, 2011).

Segundo a teoria proposta por Pincus e colaboradores (2009), é possível inferir que quando o traço narcísico dos colaboradores é menor que o das suas chefias diretas, os primeiros se irão sentir mais satisfeitos com o seu trabalho, porque não há uma necessidade acentuada destes se sentirem validados e admirados externamente, pelo que, desde que outros fatores correspondam com as suas expectativas, como o trabalho em si, a sua segurança laboral, salário, entre outros (George & Jones, 2012), fatores relacionados com os seus supervisores poderão não afetar a satisfação que estes sentem face ao seu trabalho.

Por outro lado, quando os níveis de narcisismo em colaboradores são mais elevados, os resultados sugerem a ausência de um efeito de moderação entre estes traços e os traços das suas chefias diretas e a sua satisfação com o trabalho. Apesar da teoria proposta por Pincus e colaboradores (2009), a qual sugere que indivíduos narcísicos necessitam de se sentir validados e admirados externamente, nada sugere que estes sentimentos tenham que ser correspondidos através de indivíduos de maior estatuto hierárquico. Aliando isto aos sentimentos de superioridade e importância que indivíduos com elevados níveis de narcisismo apresentam (Morf & Rhodelwalt, 2001) e aos diversos fatores que determinam a satisfação que um colaborador sente face ao seu trabalho, entre os quais se encontra a relação com os pares (George & Jones, 2012), é possível inferir que desde que todos os outros fatores se encontrem satisfeitos e que estes colaboradores sejam validados e admirados juntos dos seus pares, a relação que estes possam ter com as suas chefias poderá não influenciar a sua satisfação.

Segundo a literatura, e apesar de ser um tema recentemente estudado (Mathieu *et al.*, 2014), traços psicopatas são considerados com um poderoso fator subjacente a muitos dos comportamentos interpessoais e desviantes demonstrados por líderes disfuncionais, o que por sua vez pode causar, de forma significativa, *distress* psicológicos nos seus subordinados (Babiak & Hare, 2006). Ademais, segundo Singh e colaboradores (2019), a diminuição da satisfação com o trabalho é uma das consequências relacionadas com o *stress* em contexto organizacional. Deste modo, aliando o exposto ao proposto por Boddy (2017) e Mathieu e Babiak (2016), ou seja, de que líderes com traços psicopatas podem, em certos casos, originar situações de supervisão abusiva, é possível inferir que estas são as causas que podem justificar o facto de colaboradores que apresentem níveis de psicopatia mais reduzidos que os das suas chefias diretas, apresentem níveis de satisfação com o trabalho mais reduzidos.

Por outro lado, quando os níveis de psicopatia em colaboradores são mais elevados, não existe um efeito de moderação entre estes traços e os das suas chefias diretas e a sua satisfação com o trabalho. É possível inferir que tal aconteça devido aos sentimentos de grandiosidade que indivíduos com traços psicopatas tendem a apresentar (Hare, 1999), o que faz com que estes percecionem o mundo através de uma lógica de “predadores e presas” (Hare, 1999) e de que os outros não passam de “idiotas” a serem explorados (Lage, 2019), pelo que as ações dos outros (neste caso, das suas chefias diretas) não têm qualquer impacto nem em si, nem na satisfação que estes sentem face ao seu trabalho.

Finalmente, no que concerne o maquiavelismo, a literatura sugere que este se encontra associado a estratégias de conduta social manipulativas (Wilson *et al.*, 1996). Outrossim, Christie e Geis (1970) propõem que indivíduos manipuladores não apresentam qualquer tipo de afeto nas suas relações interpessoais e que quando estes interagem com outros é segundo uma perspectiva de os usar para alcançarem o que pretendem (Wilson *et al.*, 1996). Ademais, existem situações onde estes indivíduos tendem a pensar que qualquer que seja o contexto onde estejam inseridos, este estará sobre o seu poder e controlo, o que por sua vez os torna mais resilientes (Balazadeh & Hansson, 2021). Ademais, indivíduos com traços maquiavélicos tendem a desconfiar de terceiros (Dahling *et al.*, 2009). Deste modo, é possível inferir que estas características tão únicas aos traços maquiavélicos possam justificar os resultados obtidos, uma vez que estes indivíduos podem achar que a sua satisfação com o trabalho, e os fatores associados a esta, sejam algo que se encontra sobre o seu controlo e que não pode ser influenciado por outros.

Implicações Teóricas e Práticas

A um nível teórico, a realização de estudos como o apresentado é importante, uma vez que, apesar do crescente interesse no tema, ainda são poucos os estudos que abordam a *Dark Triad* em contexto organizacional, especialmente na população portuguesa. Deste modo, ao contribuir para a literatura com o presente tema, investigações futuras poderão recorrer ao presente trabalho, permitindo que este tema se torne mais desenvolvido e estruturado.

Para além do benefício de ajudar a especificar os conceitos utilizados e a relação que as variáveis utilizadas têm entre si, este tipo de estudos permite a compreensão de

diversos fatores e como é que estes podem contribuir para a alteração de variáveis específicas, o que irá facilitar a criação de processos e políticas organizacionais, bem como a criação de medidas preventivas para situações futuras (Bartone *et al.*, 2002).

Numa perspetiva prática, é importante que as organizações comecem a perceber a importância da personalidade, e dos traços que a constituem, uma vez que, ao promover, ou no caso de processos de recrutamento, ao contratar determinados perfis para equipas existentes, o ambiente nestas e a satisfação dos colaboradores podem ser prejudicados.

Contudo, apesar dos aspetos negativos associados à presença de traços da *Dark Triad*, como o seu impacto na satisfação com o trabalho, é importante notar que estes traços também apresentam algumas vantagens, especialmente se as considerarmos em contexto de socorro ou saúde.

Relativamente ao maquiavelismo, existem estudos que sugerem que este construto se encontra relacionado com o autocontrolo (Furtner *et al.*, 2017). Outrossim, indivíduos com elevados níveis de maquiavelismo revelam ser mais sensíveis ao contexto e mais pragmáticos (Czibor & Bereczkei, 2012; Furtner *et al.*, 2017; Lyons, 2019).

No que concerne o narcisismo, algumas das suas características encontram-se relacionadas com a liderança e o charme (Furtner *et al.*, 2017) e que, segundo alguns estudos realizados a pessoas de poder, indivíduos narcísicos revelam ser capazes de grandes conquistas no que concerne a gestão de crises, iniciativa e popularidade (Watts *et al.*, 2013).

Finalmente, alguns dos lados positivos da psicopatia prendem-se com o facto de indivíduos com este traço serem capazes de perceberem emoções negativas (Demetriooff *et al.*, 2017), bem como os seus elevados níveis de confiança e autoestima, níveis reduzidos de ansiedade e a sua capacidade de permanecerem num estado calmo quando confrontados com situações de stress (Dutton, 2012).

Limitações e estudos futuros

Apesar da sua contribuição para a literatura, o presente estudo apresenta algumas limitações. Primeiramente, uma vez que se trata de um estudo transversal, não é possível estabelecer nenhuma relação causal entre as variáveis em estudo. Deste modo, no futuro seria interessante replicar este estudo segundo uma abordagem longitudinal, uma vez que esta nos poderá ajudar a perceber se o tempo sobre o qual os colaboradores estão sobre a

supervisão das suas chefias diretas tem impacto nos resultados. Adicionalmente, como mencionado por Rogoza e colaboradores (2020), existem diferenças de género no que concernem as pontuações nas dimensões da *Dark Triad*, pelo que o mesmo poderia ter sido em conta, de forma a perceber como é que tal fenómeno se traduz na população portuguesa.

Uma outra limitação a ser apontada é a duração do questionário partilhado com os participantes, visto que ao ter sido realizado em colaboração com duas colegas de seminário, o mesmo tornou-se demoroso – o que fez com que muitos participantes desistissem a meio – e obrigou a que algumas escalas sofressem uma redução de itens. Deste modo, deveria ser realizada uma replicação onde apenas eram partilhadas, na sua forma completa, as escalas de interesse (*i.e.*, *Dirty Dozen* e *Minnesota Satisfaction Questionnaire – Versão Reduzida*). Outrossim, as respostas dos questionários foram obtidas através da autoavaliação dos colaboradores, havendo o risco de estes terem sido respondidos segundo a desejabilidade social (Ross & Zaidi, 2019). Adicionalmente, e de encontro a esta limitação, foram também os colaboradores que avaliaram as suas chefias diretas, pelo que estes podem ter sido influenciados pelo efeito de halo (Nisbett & Wilson, 1977), uma vez que estes podem ter sido influenciados pelas suas perceções das suas chefias aquando da avaliação destas.

Outrossim, neste estudo os dados foram analisados como um só grupo, pelo que seria importante recorrer a uma análise entre grupos, de forma a perceber se existem diferenças nos resultados obtidos entre profissionais de socorro e os de saúde.

Referências

- Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress*, 23(3), 244–263. <https://doi.org/10.1080/02678370903282600>
- Allport, G.W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Anderson, C., Spataro, S. E., & Flynn, F. J. (2008). Personality and organizational culture as determinants of influence. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 702–710. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.702>
- Babiak, P., & Hare, R. D. (2006). *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work*. Harper Collins Publishers.
- Balazadeh, K., & Hansson, J. (2021). *The Dark Triad and Psychological Resilience: The Moderating Effect of Locus of Control*. <http://lup.lub.lu.se/student-papers/record/9036383>
- Barbosa de Carvalho, R. (2010). *Metamorfoses em Tradução* [Programa de Pós-graduação em Letras Clássicas]. Universidade de São Paulo Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., & Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 43–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.43>
- Bartone, P., Johnsen, B., Eid, J., & Laberg, J. (2002). Factors Influencing Small-Unit Cohesion in Norwegian Navy Officer Cadets. *Military Psychology - MIL PSYCHOL*, 14, 1–22. https://doi.org/10.1207/S15327876MP1401_01
- Belschak, F. D., Muhammad, R. S., & Den Hartog, D. N. (2018). Birds of a Feather can Butt Heads: When Machiavellian Employees Work with Machiavellian Leaders. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 613–626. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3251-2>

- Bhatnagar, K., & Srivastava, K. (2012). Job satisfaction in health-care organizations. *Industrial Psychiatry Journal*, 21(1), 75–78. <https://doi.org/10.4103/0972-6748.110959>
- Boddy, C. R. (2006). The dark side of management decisions: Organisational psychopaths. *Management Decision*, 44(10), 1461–1475. <https://doi.org/10.1108/00251740610715759>
- Boddy, C. R. (2017). Psychopathic Leadership A Case Study of a Corporate Psychopath CEO. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 141–156. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2908-6>
- Braun, S. (2017). Leader Narcissism and Outcomes in Organizations: A Review at Multiple Levels of Analysis and Implications for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 8, 773. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00773>
- Brown, A. D. (1997). Narcissism, Identity, and Legitimacy. *The Academy of Management Review*, 22(3), 643–686. <https://doi.org/10.2307/259409>
- Bryman, A., & Cramer, D. (2005). *Quantitative Data Analysis with SPSS 12 and 13*. Routledge: London.
- Buchanan, D. A., & Huczynski, A. (1997). *Organizational Behaviour: An Introductory Text, Third Edition: Student Workbook*. Prentice Hall Europe.
- Buitendach, J., & De Witte, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v36i2.625>
- Burmeister, E. A., Kalisch, B. J., Xie, B., Doumit, M. A. A., Lee, E., Ferraresion, A., Terzioglu, F., & Bragadóttir, H. (2019). Determinants of nurse absenteeism and intent to leave: An international study. *Journal of Nursing Management*, 27(1), 143–153. <https://doi.org/10.1111/jonm.12659>
- Byrne, D. (1997). An Overview (and Underview) of Research and Theory within the Attraction Paradigm: *Journal of Social and Personal Relationships*. <https://doi.org/10.1177/0265407597143008>

- Cattell, H., Reynolds, C., & Brown, R. (2001). *The Sixteen Personality Factor (16PF) Questionnaire* (pp. 187–215). https://doi.org/10.1007/978-1-4615-1185-4_10
- Cattell, R. (1950). *An Introduction to Personality Study* (1st ed.). Routledge Taylor & Francis Group.
- Cerqueira, J. M. de C. (2019). *The dark side of personality and the bright side of behaviors. Can our personal values be in this relation?* [ISPA - Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida]. <https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/7238>
- Chiang, I.-C. A., Jhangiani, R. S., & Price, P. C. (2015). Correlational Research. Em *Research Methods in Psychology—2nd Canadian Edition*. BCcampus. <https://opentextbc.ca/researchmethods/chapter/correlational-research/>
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. Academic Press.
- Cleckley, H. M. (1988). *The mask of sanity: An attempt to clarify some issues about the so-called psychopathic personality*. E.S. Cleckley.
- Čopková, R., & Araňošová, A. (2020). The Relationship of Dark Triad and Job Satisfaction among Helping Professionals. *Človek a spoločnosť*, 23. <https://doi.org/10.31577/cas.2020.03.574>
- Czibor, A., & Bereczkei, T. (2012). Machiavellian people's success results from monitoring their partners. *Personality and Individual Differences*, 53(3), 202–206. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.03.005>
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale. *Journal of management*, 35(2), 219–257.
- Demetriooff, S., Porter, S., & Baker, A. (2017). I know how you feel: The influence of psychopathic traits on the ability to identify micro-expressions. *Psychology, Crime & Law*, 23(3), 274–290. <https://doi.org/10.1080/1068316X.2016.1247159>
- Dutton, K. (2012). *The wisdom of psychopaths: Lessons in life from saints, spies and serial killers*. William Heinemann. <https://www.abebooks.com/9780434020676/Wisdom-Psychopaths-Kevin-Dutton-0434020672/plp>

- Ewen, R. (2014). *An Introduction to Theories of Personality* (7th ed.). Psychology Press.
- Eysenck, M. W. (1994). *Individual Differences: Normal and Abnormal* (1st ed.). Psychology Press.
- Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596–607. <https://doi.org/10.5465/255909>
- Fernandes, A. C. F. (2019). *Implementação de um sistema de controlo de gestão no Corpo de Bombeiros Sapadores do Funchal*. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/18760>
- Ferreira, J., Fernandes, R., Haase, R., & Santos, E. (2009). Minnesota Satisfaction Questionnaire – Short Form: Estudo de adaptação e validação para a população portuguesa. *Psychologica*, 51, 251–281.
- Freeborn, D. K., & Hooker, R. S. (1995). Satisfaction of physician assistants and other nonphysician providers in a managed care setting. *Public Health Reports*, 110(6), 714–719.
- Furtner, M., Maran, T., & Rauthmann, J. (2017). *Dark Leadership: The Role of Leaders' Dark Triad Personality Traits* (pp. 75–99). https://doi.org/10.1007/978-3-319-64740-1_4
- Gardner, W. L., Reithel, B. J., Coglisier, C. C., Walumbwa, F. O., & Foley, R. T. (2012). Matching Personality and Organizational Culture: Effects of Recruitment Strategy and the Five-Factor Model on Subjective Person–Organization Fit. *Management Communication Quarterly*, 26(4), 585–622. <https://doi.org/10.1177/0893318912450663>
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior* (6th ed.). Prentice Hall.
- Ghislieri, C., Cortese, C. G., Molino, M., & Gatti, P. (2019). The relationships of meaningful work and narcissistic leadership with nurses' job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 27(8), 1691–1699. <https://doi.org/10.1111/jonm.12859>

- Glenn, A., & Sellbom, M. (2014). Theoretical and Empirical Concerns Regarding the Dark Triad as a Construct. *Journal of personality disorders*, 29, 1–18. https://doi.org/10.1521/pedi_2014_28_162
- Godkin, L., & Allcorn, S. (2009). Dependent Narcissism, Organizational Learning, and Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 8(4), 484–505. <https://doi.org/10.1177/1534484309345467>
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative «description of personality»: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216– 1229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1216>
- Halkos, G., & Bousinakis, D. (2010). The effect of stress and satisfaction on productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(5), 415–431. <https://doi.org/10.1108/17410401011052869>
- Hampson, S. E. (2019). *The Construction of Personality: An Introduction (Second Edition)*. Routledge.
- Hare, R. D. (1999). *Without conscience: The disturbing world of the psychopaths among us*. Guilford Press.
- Hawley, P. (2003). Prosocial and Coercive Configurations of Resource Control in Early Adolescence: A Case for the Well-Adapted Machiavellian. *SPECIAL ISSUE: Aggression and Adaptive Functioning. The Bright Side to Bad Behavior*, 49(3), 279–309.
- Hayes, A. (2021). *PROCESS macro for SPSS and SAS*. The PROCESS Macro for SPSS, SAS, and R. Disponível em: <http://processmacro.org/>
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edição Sílabo.
- Hirschfeld, R. R. (2000). Does Revising the Intrinsic and Extrinsic Subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form Make a Difference? *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 255–270. <https://doi.org/10.1177/00131640021970493>
- Hoboubi, N., Choobineh, A., Kamari Ghanavati, F., Keshavarzi, S., & Akbar Hosseini, A. (2017). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce

- Productivity in an Iranian Petrochemical Industry. *Safety and Health at Work*, 8(1), 67–71. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.07.002>
- Ilies, R., & Judge, T. (2003). On the Heritability of Job Satisfaction: The Mediating Role of Personality. *The Journal of applied psychology*, 88, 750–759. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.750>
- Jahnke, S. A., Poston, W. S. C., Haddock, C. K., & Murphy, B. (2016). Firefighting and mental health: Experiences of repeated exposure to trauma. *Work (Reading, Mass.)*, 53(4), 737–744. <https://doi.org/10.3233/WOR-162255>
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, 2(22), 420–432.
- Jonason, P. K., Slomski, S., & Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and Individual Differences*, 52(3), 449–453.
- Jonason, P. K., Żemojtel-Piotrowska, M., Piotrowski, J., Sedikides, C., Campbell, W. K., Gebauer, J. E., Maltby, J., Adamovic, M., Adams, B. G., Kadiyono, A. L., Atitsogbe, K. A., Bundhoo, H. Y., Bălțătescu, S., Bilić, S., Brulin, J. G., Chobthamkit, P., Dominguez, A. D. C., Dragova-Koleva, S., El-Astal, S., ... Yahiaev, I. (2020). Country-level correlates of the Dark Triad traits in 49 countries. *Journal of Personality*, 88(6), 1252–1267. <https://doi.org/10.1111/jopy.12569>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541.
- Kaliski, B. S. (2007). *Encyclopedia of business and finance*. Macmillan Reference USA.
- Kehinde, O. (2011). Impact of Job Satisfaction on Absenteeism. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 1, 25-4

- King, S. P., & Mason, B. A. (2020). Myers-Briggs Type Indicator. Em *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 315–319). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781119547167.ch123>
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2a ed.). New York: The Guilford Press
- Lage, I. de S. (2019). *Antônio Damásio e a neurobiologia das emoções na psicopatia ensaio acadêmico*. <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/ICBB-BDFQVU>
- Leary, M. R., & Hoyle, R. H. (2013). *Handbook of Individual Differences in Social Behavior*. Guilford Publications.
- LeBreton, J. M., Binning, J. F., & Adorno, A. J. (2006). Subclinical Psychopaths. Em *Comprehensive Handbook of Personality and Psychopathology, Vol. 1: Personality and Everyday Functioning* (pp. 388–411). John Wiley & Sons Inc.
- LeBreton, J. M., Shiverdecker, L. K., & Grimaldi, E. M. (2018). The Dark Triad and Workplace Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 387–414. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104451>
- Lima, E. de P., Assunção, A. Á., & Barreto, S. M. (2015). Prevalência de depressão em bombeiros. *Cadernos de Saúde Pública*, 31, 733–743. <https://doi.org/10.1590/0102-311X00053414>
- Lord, R. G., de Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.402>
- Love, J. E. (1977). A study of the relationships between perceived organizational stratification, and individual job satisfaction and adaptiveness in hospital laboratories. *The American Journal of Medical Technology*, 43(12), 1135–1143.
- Lubit, R. (2002). O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 42(3), 1–12. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000300007>

- Lyons, M. (2019). *The dark side of personality: Narcissism, machiavellianism and psychopathy in everyday life*. Academic press.
- Maccoby, M. (2004). Narcissistic Leaders The Incredible Pros, the Inevitable Cons. *Harvard Business Review*, 82(1), 92-92.
- Mahdi, A., Mohd Zin, M., Mohd Nor, M. R., Sakat, A., & Sulaiman, A. (2012). The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention. *American Journal of Applied Sciences*, 9, 1518–1526.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mathieu, C., & Babiak, P. (2016). Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences*, 91, 102–106. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2015.12.002>
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83–88. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.11.010>
- Mathieu, C., Neumann, C., Babiak, P., & Hare, R. D. (2015). Corporate psychopathy and the full-range leadership model. *Assessment*, 22(3), 267–278. <https://doi.org/10.1177/1073191114545490>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2003). *Personality in Adulthood: A Five-factor Theory Perspective*. Guilford Press.
- Mijakoski, D., Karadzinska-Bislimovska, J., Stoleski, S., Minov, J., Atanasovska, A., & Bihorac, E. (2018). Job Demands, Burnout, and Teamwork in Healthcare Professionals Working in a General Hospital that Was Analysed At Two Points in Time. *Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences*, 6(4), 723–729. <https://doi.org/10.3889/oamjms.2018.159>
- Miller, J. D., Hyatt, C. S., Maples-Keller, J. L., Carter, N. T., & Lynam, D. R. (2017). Psychopathy and Machiavellianism: A Distinction Without a Difference? *Journal of Personality*, 85(4), 439–453. <https://doi.org/10.1111/jopy.12251>

- Millon, T., Millon, C. M., Meagher, S. E., Grossman, S. D., & Ramnath, R. (2012). *Personality Disorders in Modern Life*. John Wiley & Sons.
- Morf, C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the Paradoxes of Narcissism: A Dynamic Self-Regulatory Processing Model. *Psychological Inquiry*, *12*, 177–196. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1204_1
- Morman, M. T., Schrodtt, P., & Adamson, A. (2020). Firefighters' job stress and the (un)intended consequences of relational quality with spouses and firefighter friends. *Journal of Social and Personal Relationships*, *37*(4), 1092–1113. <https://doi.org/10.1177/0265407519886355>
- Morrison, A. P. (1986). *Essential Papers on Narcissism*. NYU Press.
- Mota, M. M. (2010). Metodologia de Pesquisa em Desenvolvimento Humano: Velhas Questões Revisitadas. *Psicologia em Pesquisa*, *4*(2), 144–149.
- Moutafi, J., Furnham, A., & Crump, J. (2007). Is Managerial Level Related to Personality? *British Journal of Management*, *18*(3), 272–280. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00511.x>
- National Institute for Occupational Safety and Health. (2017). *CDC - Health Care Workers - NIOSH Workplace Safety and Health Topic*. Disponível em: <https://www.cdc.gov/niosh/topics/healthcare/default.html>
- Nicholson, N. (2000). *Managing the Human Animal*. Texere.
- Nisbett, R., & Wilson, T. (1977). *The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgments*. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.35.4.250>
- Noronha, A. P. P., Pinto, L. P., & Ottati, F. (2016). Análise fatorial confirmatória da Escala de Aconselhamento Profissional. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, *68*(1), 62–71.
- O'Boyle, E. H., 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), 557–579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>

- O'Neill, T. A., & Allen, N. J. (2011). Personality and the Prediction of Team Performance. *European Journal of Personality*, 25(1), 31–42. <https://doi.org/10.1002/per.769>
- Özsoy, E. (2018). Dark Triad and Counterproductive Work Behaviors: Which of the Dark Triad Traits is More Malevolent? *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 742–756.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). *The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments*. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2007.03.001>
- Pan, W., Zhang, Q., Teo, T. S. H., & Lim, V. K. G. (2018). The dark triad and knowledge hiding. *International Journal of Information Management*, 42, 36–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.05.008>
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Pechorro, P. F. dos S., Jonason, P. K., Raposo, V., & Marôco, J. P. (2019). Dirty dozen: A concise measure of dark triad traits among at-risk youths. *Current Psychology*, 1–10. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00288-9>
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6th ed.). Editora RH.
- Pincus, A. L., & Roche, M. J. (2011). Narcissistic grandiosity and narcissistic vulnerability. Em *The handbook of narcissism and narcissistic personality disorder: Theoretical approaches, empirical findings, and treatments* (pp. 31–40). John Wiley & Sons, Inc.
- Pincus, A. L., Ansell, E. B., Pimentel, C. A., Cain, N. M., Wright, A. G. C., & Levy, K. N. (2009). Initial construction and validation of the Pathological Narcissism Inventory. *Psychological Assessment*, 21(3), 365–379. <https://doi.org/10.1037/a0016530>
- Raskin, R. N., & Hall, C. S. (1979). A narcissistic personality inventory. *Psychological Reports*, 45(2), 590–590. <https://doi.org/10.2466/pr0.1979.45.2.590>

- Rogoza, R., Żemojtel-Piotrowska, M., Jonason, P. K., Piotrowski, J., Campbell, K. W., Gebauer, J. E., Maltby, J., Sedikides, C., Adamovic, M., Adams, B. G., Ang, R. P., Ardi, R., Atitsogbe, K. A., Baltatescu, S., Bilić, S., Bodroža, B., Gruneau Brulin, J., Bundhoo Poonoosamy, H. Y., Chaleeraktragoon, T., ... Włodarczyk, A. (2020). Structure of Dark Triad Dirty Dozen Across Eight World Regions. *Assessment*, 1-11. <https://doi.org/10.1177/1073191120922611>
- Rosenthal, S., & Pittinsky, T. (2006). Narcissistic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 617–633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>
- Ross, P. T., & Zaidi, N. L. B. (2019). Limited by our limitations. *Perspectives on Medical Education*, 8(4), 261–264. <https://doi.org/10.1007/s40037-019-00530-x>
- Serviço Nacional de Saúde. (2016). *Diretiva - Profissionais de Saúde*. Disponível em: <https://diretiva.min-saude.pt/profissionais-de-saude/>
- Sikalieh, D., & Mkoji, D. (2012). *The Influence of Personality Dimensions on Organizational Performance*. <https://erepo.usiu.ac.ke:8080/xmlui/handle/11732/290>
- Singh, M., Amiri, M., & Sabbarwal, S. (2019). Role of Job Stress on Job Satisfaction. *International Journal of Management Studies*, VI, 57–60. <https://doi.org/10.18843/ijms/v6i4/08>
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Applications, Assessment, Causes and Consequences* (1st ed.). Sage Publications.
- Tellegen, A., Lykken, D., Bouchard Jr, T., Wilcox, K., Segal, N., & Rich, S. (1988). Personality Similarity in Twins Reared Apart and Together. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1031–1039. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1031>
- Volmer, J., Koch, I. K., & Göritz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 101, 413–418. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.046>
- Watts, A., Lilienfeld, S. O., Smith, S. F., Miller, J. D., Campbell, W. K., Waldman, I., Rubenzer, S. J., & Faschingbauer, T. J. (2013). The Double-Edged Sword of

Grandiose Narcissism: Implications for Successful and Unsuccessful Leadership Among U.S. Presidents. *Psychological science*, 24(12), 2379–2389. <https://doi.org/10.1177/0956797613491970>

Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120–120.

Williams, K. M., Paulhus, D. L., & Hare, R. D. (2007). Capturing the four-factor structure of psychopathy in college students via self-report. *Journal of Personality Assessment*, 88(2), 205–219. <https://doi.org/10.1080/00223890701268074>

Wilson, D. S., Near, D. C., & Miller, R. R. (1998). Individual Differences in Machiavellianism as a Mix of Cooperative and Exploitative Strategies. *Evolution and Human Behavior*, 19(3), 203–212. [https://doi.org/10.1016/S1090-5138\(98\)00011-7](https://doi.org/10.1016/S1090-5138(98)00011-7)

Wilson, D. S., Near, D., & Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, 119(2), 285–299. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.285>

ANEXOS

ANEXO A – Questionário

Introdução

Somos um grupo de três alunas pertencentes ao mestrado de Psicologia Social e das Organizações, no ISPA, Instituto Universitário de Ciências Psicológicas Sociais e da Vida. Encontramo-nos neste momento a realizar as nossas dissertações com a orientação do Professor Doutor Pedro Marques-Quinteiro. Como tal, vimos solicitar a vossa participação na realização dos nossos projetos, os quais, apesar de serem distintos, têm o interesse comum de estudar profissionais de saúde e de socorro.

O questionário terá uma duração média de 15 minutos.

Consentimento

A participação neste estudo é de carácter voluntário. Os participantes podem recusar participar na totalidade do estudo. A decisão de recusa, assim como a desistência de participação em qualquer momento, não terão quaisquer implicações. Ao continuar, estará a dar o seu consentimento para a participação no estudo.

Para quaisquer questões sobre o estudo em questão, poderá contactar o seguinte email 25120@alunos.ispa.pt

Questões Demográficas

Começamos por pedir-lhe que responda a algumas questões a seu respeito:

1. Idade ____ anos
2. Sexo:
 - a. Feminino
 - b. Masculino
 - c. Outro
3. Quais são as suas habilitações literárias?
 - a. Inferior ou igual ao 9º ano
 - b. Ensino Secundário
 - c. Licenciatura
 - d. Mestrado
 - e. Doutoramento

4. Estado Civil:
- a) Solteiro(a)
 - b) União de Facto
 - c) Casado(a)
 - d) Separado(a) / Divorciado(a)
 - e) Viúvo(a)
 - f) Outro
5. Possui filhos no seu agregado familiar?
- a. Sim
 - b. Não
6. Com quem vive? (Pode assinalar mais do que uma opção).
- a. Sozinho
 - b. Esposa/Marido/Companheiro(a)
 - c. Filhos
 - d. Pais
 - e. Irmãos
 - f. Avós
 - g. Amigos
 - h. Outros familiares
7. Caso tenha assinalado a resposta esposa/marido/companheiro(a), há quanto tempo vive com a pessoa em questão? ____ (anos) e ____ (meses)
8. Qual a profissão que exerce
- a. Bombeiro sapador (urbano)
 - b. Bombeiro sapador (florestal)
 - c. Bombeiro voluntário
 - d. Médico
 - e. Enfermeiro
 - f. Outro (especifique) _____
9. Distrito do País onde trabalha?
- a. Aveiro
 - b. Beja
 - c. Braga
 - d. Bragança
 - e. Castelo Branco
 - f. Coimbra
 - g. Évora
 - h. Faro
 - i. Guarda
 - j. Leiria
 - k. Lisboa
 - l. Portalegre
 - m. Porto
 - n. Santarém

- o. Setúbal
- p. Viana do Castelo
- q. Vila Real
- r. Viseu
- s. Açores
- t. Madeira

10. Na sua função, qual o tipo de turno a que está sujeito?
- a. Fixo
 - b. Rotativo
11. Há quanto tempo exerce a sua profissão? ____ (anos) e ____ (meses)
12. Desempenha um cargo de chefia?
- a. Sim
 - b. Não
13. Se respondeu sim à última pergunta, em termos hierárquicos, ainda tem alguém acima da sua posição?
- a. Sim
 - b. Não
14. Quantas horas trabalha por semana?
- a. 20 horas
 - b. 30 horas
 - c. 40 horas
 - d. 50 horas ou mais

Desempenho geral

Pensando no último mês de trabalho, diga em que medida:

1. A qualidade do seu trabalho diminuiu, se manteve constante, ou aumentou:
2. O nº de vezes que faltou ao trabalho diminuiu, se manteve constante, ou aumentou:
3. O nº de acidentes de trabalho diminuiu, se manteve constante, ou aumentou:

(Novo bloco)

Características Individuais

Pedimos-lhe agora que responda a questões de carácter individual.

Escala de Performance Adaptativa (Adapt)

As seguintes afirmações referem-se à forma como se adapta a novos problemas ou situações. **Pensando no último mês**, indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das afirmações utilizando uma escala de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente).

1. Uso a criatividade para superar os problemas que vão surgindo.
2. Encontro formas inovadoras de lidar com situações inesperadas.
3. Mantenho o foco e ajo, quando lido com situações inesperadas.
4. Desenvolvo planos de ação em curto espaço de tempo para lidar com imprevistos.
5. Atualizo regularmente as competências técnicas e interpessoais que ajudam a melhorar o modo como trabalho.
6. Procuo e desenvolvo novas competências para dar resposta a situações desafiantes.
7. Permaneço calmo sobre pressão, lidando positivamente com a frustração.
8. Mantenho o foco quando lido com múltiplas informações.

Inventário Dirty Dozen (DD-L)

Apresentamos-lhe um conjunto de itens que podem ou não se aplicar **à sua chefia direta**. A sua tarefa consiste em indicar, **ao pensar na sua chefia direta**, o quanto discorda ou concorda com cada frase, utilizando uma escala de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente).

A sua chefia direta...

1. ...Tem tendência a levar as outras pessoas a fazerem o que ele(a) quer.
2. ...Já enganou ou mentiu para obter o que queria.
3. ...Já elogiou (engraxou) pessoas para obter o que queria.

4. ...Tem tendência a usar as outras pessoas para seu benefício pessoal.
5. ...Tem tendência a não sentir remorsos ou arrependimento.
6. ...Tem tendência a não se preocupar com o que é certo ou errado.
7. ...Tem tendência a ser uma pessoa insensível ou fria.
8. ...Tem tendência a não se importar com regras e normas sociais.
9. ...Tem tendência a querer que as outras pessoas sintam admiração por si.
10. ...Tem tendência a querer que as outras pessoas lhe prestem atenção.
11. ...Tem tendência a querer ter prestígio ou estatuto social alto.
12. ...Tem tendência a esperar que os outros lhe façam favores especiais.

Questionário de Regulação Emocional (QRE)

Gostaríamos agora de lhe colocar algumas questões **acerca da sua vida emocional**, em particular como regula e gere as suas emoções. Para cada item, por favor responda utilizando uma escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

1. Quando quero sentir mais emoções positivas (como alegria ou contentamento), mudo o que estou a pensar.
2. Guardo as minhas emoções para mim próprio.
3. Quando quero sentir menos emoções negativas (como tristeza ou raiva) mudo o que estou a pensar.
4. Quando estou a sentir emoções positivas, tenho cuidado para não as expressar.
5. Quando estou perante uma situação stressante, forço-me a pensar sobre essa mesma situação, de uma forma que me ajude a ficar calmo.
6. Eu controlo as minhas emoções não as expressando.
7. Quando quero sentir mais emoções positivas, eu mudo a forma como estou a pensar acerca da situação.
8. Eu controlo as minhas emoções modificando a forma de pensar acerca da situação em que me encontro.
9. Quando estou a experienciar emoções negativas, faço tudo para não as expressar.

10. Quando quero sentir menos emoções negativas, mudo a forma como estou a pensar acerca da situação.

Inventário Dirty Dozen (DD-C)

Apresentamos-lhe um conjunto de itens que podem ou não se aplicar **a si**. A sua tarefa consiste em indicar, **ao pensar em si**, o quanto discorda ou concorda com cada frase, utilizando uma escala de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente).

1. Tenho tendência a levar as outras pessoas a fazerem o que eu quero.
2. Já enganei ou menti para obter o que eu queria.
3. Já elogiei (engraxei) pessoas para obter o que eu queria.
4. Tenho tendência a usar as outras pessoas em meu benefício pessoal.
5. Tenho tendência a não sentir remorsos ou arrependimento.
6. Tenho tendência a não me preocupar com o que é certo ou errado.
7. Tenho tendência a ser uma pessoa insensível ou fria.
8. Tenho tendência a não me importar com as regras e normas sociais.
9. Tenho tendência a querer que as outras pessoas sintam admiração por mim.
10. Tenho tendência a querer que as outras pessoas me prestem atenção.
11. Tenho tendência a querer ter prestígio ou estatuto social alto.
12. Tenho tendência a esperar que os outros me façam favores especiais.

(Novo bloco)

Características Genéricas

De seguida, ser-lhe-ão apresentadas questões de carácter mais genérico.

Minnesota Satisfaction Questionnaire – Short Form (satisf.)

Apresentamos-lhe um conjunto de itens que podem ou não se aplicar **a si**. A sua tarefa consiste em indicar o quanto discorda ou concorda com cada frase, utilizando uma escala de 1 (muito insatisfeito) até 5 (muito satisfeito).

1. Oportunidade de “ser alguém na vida”.
2. Possibilidade de ajudar outras pessoas.
3. Possibilidade de fazer algo em que faça uso das minhas competências.
4. Forma como as políticas da instituição são implementadas.
5. Meu salário e da quantidade de trabalho que realizo.
6. Possibilidade de progressão profissional.
7. Possibilidade de tomada de decisões por mim próprio(a).
8. Possibilidade de utilização dos meus próprios métodos para a realização do meu trabalho.

Survey Work-Home Interation Nijmegen (WFC)

Indique de que forma se aplicam **a si** as seguintes afirmações sobre o trabalho e a família, **no último mês**, utilizando uma escala de 0 (Nunca) a 3 (Sempre).

1. Ter dificuldade em cumprir tarefas domésticas por causa do horário de trabalho.
2. Ter pouca energia para se envolver em atividades de lazer com a minha família, amigos, cônjuge por causa do trabalho.
3. As obrigações do seu trabalho não lhe permitem sentir-se relaxado em casa.
4. O trabalho tira-lhe tempo que gostaria de passar com a família, amigos ou cônjuge.
5. Sentir-se tão irritado com um problema familiar que descarrega a frustração nos colegas.
6. Ter dificuldade em se concentrar no trabalho por estar preocupado com um problema na família.
7. Ver o seu desempenho no trabalho afetado por problemas com a família, amigos, cônjuge.

8. Ter pouca vontade de trabalhar devido a problemas com a família, amigos, cônjuge.
9. Desempenhar melhor as tarefas domésticas por causa do que aprendeu no trabalho.
10. Ser mais capaz de manter programas em casa porque o trabalho o ensinou a isso.
11. Gerir melhor o tempo em casa por causa do modo como o faz no trabalho.
12. Ser mais capaz de interagir com a família, amigos, cônjuge por causa do que aprendeu no trabalho.
13. Levar as responsabilidades no trabalho mais a sério porque lhe é exigido o mesmo em casa.
14. Ser mais capaz de manter compromissos no trabalho porque lhe é exigido o mesmo em casa.
15. Gerir melhor o tempo no trabalho porque em casa tem de fazer o mesmo.
16. Sentir mais autoconfiança no trabalho por ter a vida familiar bem organizada.

Work Design Questionnaire (WDQ)

Indique o quanto discorda ou concorda com cada frase, utilizando uma escala de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente).

1. Tenho a oportunidade de construir amizades no meu trabalho.
2. Tenho a possibilidade de conhecer outras pessoas no meu trabalho.
3. Tenho a oportunidade de encontrar outras pessoas no meu trabalho.
4. O meu/minha supervisor/a preocupa-se com o bem-estar das pessoas que trabalham com ele/a.
5. Os meus colegas de trabalho preocupam-se comigo.
6. Os meus colegas de trabalho são amigáveis.

Pensado **no seu último ano** de trabalho responda aos seguintes itens, utilizando uma escala de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente).

1. A minha organização dá-me a oportunidade de ter competências muito diversificadas.
2. A minha organização dá-me a oportunidade de desenvolver competências importantes para a minha função.
3. Eu sou treinado regularmente para realizar tarefas complexas e exigentes.
4. A minha organização dá-me a oportunidade de ter um determinado número de competências.

(novo bloco)

Este questionário chegou ao fim.

Muito obrigado pela sua participação!

ANEXO B – Análise fatorial exploratória da escala *Dirty Dozen*, numa perspectiva de avaliar as chefias diretas

Variância total explicada

Fator	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	6,782	56,520	56,520	6,464	53,863	53,863	3,289	27,407	27,407
2	1,262	10,518	67,038	,886	7,386	61,248	2,672	22,269	49,676
3	,854	7,121	74,159	,412	3,433	64,681	1,801	15,005	64,681
4	,673	5,607	79,766						
5	,473	3,938	83,704						
6	,392	3,270	86,974						
7	,359	2,988	89,962						
8	,322	2,684	92,645						
9	,288	2,397	95,042						
10	,237	1,974	97,016						
11	,226	1,880	98,896						
12	,132	1,104	100,000						

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

Matriz dos fatores rotativa^a

	Fator		
	1	2	3
DDP6L A sua chefia direta tem tendência a não se preocupar com o que é certo ou errado.	,767		
DDP7L A sua chefia direta tem tendência a ser uma pessoa insensível ou fria.	,763		
DDP8L A sua chefia direta tem tendência a não se importar com regras e normas sociais.	,698		
DDP5L A sua chefia direta tem tendência a não sentir remorsos ou arrependimento.	,629		
DDN12L A sua chefia direta tem tendência a esperar que os outros lhe façam favores especiais.	,588	,487	,403
DDN9L A sua chefia direta tem tendência a querer que as outras pessoas sintam admiração por si.		,772	
DDN11L A sua chefia direta tem tendência a querer ter prestígio ou estatuto social alto.		,761	

DDN10L A sua chefia direta tem tendência a querer que as outras pessoas lhe prestem atenção.		,749	
DDM1L A sua chefia direta tem tendência a levar as outras pessoas a fazerem o que ele(a) quer.			
DDM3L A sua chefia direta já elogiou (engraxou) pessoas para obter o que queria.		,401	,691
DDM4L A sua chefia direta tem tendência a usar as outras pessoas para seu benefício pessoal.	,564		,640
DDM2L A sua chefia direta já enganou ou mentiu para obter o que queria.	,465		,591

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 5 iterações.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,924
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2586,184
	gl	66
	Sig.	,000

ANEXO C – Fiabilidade da escala *Dirty Dozen*, numa perspetiva de avaliar as chefias diretas

Estatísticas de confiabilidade

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de itens
,928	12

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	<i>Alfa de Cronbach se o item for excluído</i>
DDM1L A sua chefia direta tem tendência a levar as outras pessoas a fazerem o que ele(a) quer.	27,17	120,660	,288	,935
DDM2L A sua chefia direta já enganou ou mentiu para obter o que queria.	28,39	104,760	,757	,919
DDM3L A sua chefia direta já elogiou (engraxou) pessoas para obter o que queria.	28,10	105,000	,749	,919
DDM4L A sua chefia direta tem tendência a usar as outras pessoas para seu benefício pessoal.	28,52	102,881	,843	,915
DDP5L A sua chefia direta tem tendência a não sentir remorsos ou arrependimento.	28,26	108,400	,691	,922
DDP6L A sua chefia direta tem tendência a não se preocupar com o que é certo ou errado.	28,58	107,601	,734	,920
DDP7L A sua chefia direta tem tendência a ser uma pessoa insensível ou fria.	28,41	109,053	,674	,923
DDP8L A sua chefia direta tem tendência a não se importar com regras e normas sociais.	28,82	111,766	,660	,923
DDN9L A sua chefia direta tem tendência a querer que as outras pessoas sintam admiração por si.	27,80	109,705	,630	,924
DDN10L A sua chefia direta tem tendência a querer que as outras pessoas lhe prestem atenção.	27,59	110,043	,647	,924

DDN11L A sua chefia direta tem tendência a querer ter prestígio ou estatuto social alto.	28,00	105,540	,753	,919
DDN12L A sua chefia direta tem tendência a esperar que os outros lhe façam favores especiais.	28,40	104,543	,822	,916

ANEXO D – Fiabilidade da escala *Dirty Dozen*, numa perspetiva de autoavaliação dos participantes

Estatísticas de confiabilidade

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de itens
,847	12

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	<i>Alfa de Cronbach</i> se o item for excluído
DDM1C Tenho tendência a levar as outras pessoas a fazerem o que eu quero.	21,03	47,549	,503	,837
DDM2C Já enganei ou menti para obter o que eu queria.	21,63	47,075	,575	,831
DDM3C Já elogiei (engraxei) pessoas para obter o que eu queria.	21,57	46,831	,569	,831
DDM4C Tenho tendência a usar as outras pessoas em meu benefício pessoal.	22,11	50,151	,595	,833
DDP5C Tenho tendência a não sentir remorsos ou arrependimento.	21,83	50,932	,352	,847
DDP6C Tenho tendência a não me preocupar com o que é certo ou errado.	22,13	51,289	,442	,841
DDP7C Tenho tendência a ser uma pessoa insensível ou fria.	21,73	49,485	,401	,844
DDP8C Tenho tendência a não me importar com as regras e normas sociais.	22,06	51,301	,405	,843
DDN9C Tenho tendência a querer que as outras pessoas sintam admiração por mim.	20,99	46,032	,578	,831
DDN10C Tenho tendência a querer que as outras pessoas me prestem atenção.	20,94	45,942	,604	,828
DDN11C Tenho tendência a querer ter prestígio ou estatuto social alto.	21,46	46,783	,585	,830
DDN12C Tenho tendência a esperar que os outros me façam favores especiais.	22,04	49,050	,650	,829

ANEXO E – Análise fatorial exploratória do Minnesota Satisfaction Questionnaire

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,798
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1102,332
	Gl	28
	Sig.	,000

Variância total explicada

Fator	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de	%	Total	% de	%	Total	% de	%
		variância	cumulativa		variância	cumulativa		variância	cumulativa
1	3,912	48,901	48,901	2,750	34,373	34,373	1,887	23,587	23,587
2	1,312	16,395	65,296	1,373	17,162	51,534	1,614	20,176	43,764
3	,824	10,305	75,601	,982	12,280	63,814	1,604	20,051	63,814
4	,588	7,349	82,949						
5	,470	5,877	88,826						
6	,356	4,450	93,276						
7	,344	4,305	97,581						
8	,194	2,419	100,000						

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

Matriz dos fatores rotativa^a

	Fator		
	1	2	3
SAT5 Meu salário e da quantidade de trabalho que realizo.	,781		
SAT6 Possibilidade de progressão profissional.	,741		
SAT4 Forma como as políticas da instituição são implementadas.	,633		
SAT7 Possibilidade de tomada de decisões por mim próprio(a).		,925	
SAT8 Possibilidade de utilização dos meus próprios métodos para a realização do meu trabalho.		,676	
SAT3 Possibilidade de fazer algo em que faça uso das minhas competências.			,863
SAT2 Possibilidade de ajudar outras pessoas.			,675
SAT1 Oportunidade de “ser alguém na vida”.			,450

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 5 iterações.

Matriz dos fatores rotativa^a

	Fator	
	1	2
SAT6 Possibilidade de progressão profissional.	,777	
SAT5 Meu salário e da quantidade de trabalho que realizo.	,744	
SAT4 Forma como as políticas da instituição são implementadas.	,651	
SAT7 Possibilidade de tomada de decisões por mim próprio(a).	,627	,409
SAT8 Possibilidade de utilização dos meus próprios métodos para a realização do meu trabalho.	,556	,435
SAT3 Possibilidade de fazer algo em que faça uso das minhas competências.		,799
SAT2 Possibilidade de ajudar outras pessoas.		,719
SAT1 Oportunidade de “ser alguém na vida”.	,415	,506

Método de Extração: máxima Verossimilhança.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 3 iterações.

ANEXO F – Fiabilidade do *Minnesota Satisfaction Questionnaire*

Estatísticas de confiabilidade

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de itens
,846	8

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	<i>Alfa de Cronbach</i> se o item for excluído
SAT1 Oportunidade de “ser alguém na vida”.	24,34	25,795	,585	,829
SAT2 Possibilidade de ajudar outras pessoas.	23,63	27,772	,393	,848
SAT3 Possibilidade de fazer algo em que faça uso das minhas competências.	23,78	26,297	,546	,833
SAT4 Forma como as políticas da instituição são implementadas.	25,32	24,661	,579	,829
SAT5 Meu salário e da quantidade de trabalho que realizo.	25,65	23,951	,574	,830
SAT6 Possibilidade de progressão profissional.	25,29	21,969	,664	,819
SAT7 Possibilidade de tomada de decisões por mim próprio(a).	24,53	23,382	,694	,813
SAT8 Possibilidade de utilização dos meus próprios métodos para a realização do meu trabalho.	24,43	24,683	,650	,820

ANEXO G – Correlações

Correlação entre Dimensão Maquiavelismo (chefias diretas) x Satisfação com o trabalho

Correlações

		DDL M	SAT
DDL M	Correlação de Pearson	1	-,333**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	312	312
SAT	Correlação de Pearson	-,333**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	N	312	312

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

Correlação entre Dimensão Psicopatia (chefias diretas) x Satisfação com o trabalho

Correlações

		SAT	DDL P
SAT	Correlação de Pearson	1	-,282**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	312	312
DDL P	Correlação de Pearson	-,282**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	N	312	312

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

Correlação entre Dimensão Narcisismo (chefias diretas) x Satisfação com o trabalho

Correlações

		SAT	DDL N
SAT	Correlação de Pearson	1	-,243**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	312	312
DDL N	Correlação de Pearson	-,243**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	N	312	312

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

ANEXO H – Moderações

Narcisismo Chefias Diretas (X) x Satisfação com o Trabalho (Y) x Narcisismo dos Colaboradores (W)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

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

Model : 1
Y : SAT
X : DDLN
W : DDCN

Sample
Size: 312

OUTCOME VARIABLE:
SAT

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,2610	,0681	,4663	7,5070	3,0000	308,0000	,0001

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,4903	,0418	83,4541	,0000	3,4080	3,5726
DDLN	-,1436	,0401	-3,5830	,0004	-,2225	-,0647
DDCN	,0047	,0488	,0973	,9226	-,0913	,1008
Int_1	,0662	,0392	1,6859	,0928	-,0111	,1434

Product terms key:
Int_1 : DDLN x DDCN

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):					
	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0086	2,8422	1,0000	308,0000	,0928

Focal predict: DDLN (X)
Mod var: DDCN (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

DDCN	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,8832	-,2021	,0457	-4,4181	,0000	-,2920	-,1121
,0000	-,1436	,0401	-3,5830	,0004	-,2225	-,0647
,8832	-,0852	,0594	-1,4350	,1523	-,2020	,0316

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  DDLN      DDCN      SAT      .
BEGIN DATA.
  -1,1014   -,8832    3,7087
   ,0000    -,8832    3,4861
  1,1014   -,8832    3,2636
```

```

-1,1014      ,0000      3,6485
  ,0000      ,0000      3,4903
 1,1014      ,0000      3,3321
-1,1014      ,8832      3,5883
  ,0000      ,8832      3,4945
 1,1014      ,8832      3,4007
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
DDLN      WITH      SAT      BY      DDCN      .

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

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

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
      DDCN      DDLN

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

```

Maquiavelismo Chefias Diretas (X) x Satisfação com o Trabalho (Y) x Maquiavelismo dos Colaboradores (W)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

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

```

Model : 1
Y : SAT
X : DDLM
W : DDCM

```

Sample Size: 312

OUTCOME VARIABLE:
SAT

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3338	,1114	,4446	12,8723	3,0000	308,0000	,0000

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,5128	,0406	86,4356	,0000	3,4328	3,5928
DDLM	-,2299	,0399	-5,7692	,0000	-,3083	-,1515
DDCM	,0148	,0528	,2796	,7800	-,0892	,1188
Int_1	,0140	,0476	,2935	,7693	-,0797	,1076

Product terms key:
Int_1 : DDLM x DDCM

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):					
	R2-chng	F	df1	df2	p

X*W ,0002 ,0862 1,0000 308,0000 ,7693

Focal predict: DDLM (X)
Mod var: DDCM (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  DDLM      DDCM      SAT      .
BEGIN DATA.
  -1,0366   -,7990    3,7509
    ,0000   -,7990    3,5010
  1,0366   -,7990    3,2511
  -1,0366   ,0000    3,7512
    ,0000   ,0000    3,5128
  1,0366   ,0000    3,2745
  -1,0366   ,7990    3,7514
    ,0000   ,7990    3,5246
  1,0366   ,7990    3,2978
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  DDLM      WITH      SAT      BY      DDCM      .
```

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

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

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
DDCM DDLM

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

Psicopatia Chefias Diretas (X) x Satisfação com o Trabalho (Y) x Psicopatia dos Colaboradores (W)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

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

Model : 1
Y : SAT
X : DDLP
W : DDCP

Sample
Size: 312

OUTCOME VARIABLE:
SAT

Model Summary							
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
,3604	,1299	,4354	15,3250	3,0000	308,0000	,0000	

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,4718	,0396	87,6999	,0000	3,3940	3,5497
DDLDP	-,1763	,0401	-4,3989	,0000	-,2551	-,0974
DDCP	,0553	,0614	,9014	,3681	-,0654	,1761
Int_1	,2260	,0653	3,4624	,0006	,0976	,3544

Product terms key:

Int_1 : DDLDP x DDCP

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0339	11,9880	1,0000	308,0000	,0006

 Focal predict: DDLDP (X)
 Mod var: DDCP (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

DDCP	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6554	-,3244	,0486	-6,6749	,0000	-,4200	-,2288
,0000	-,1763	,0401	-4,3989	,0000	-,2551	-,0974
,6889	-,0206	,0690	-,2988	,7653	-,1563	,1151

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

DDLDP DDCP SAT .

BEGIN DATA.

```

-1,0257    -,6554    3,7683
,0000      -,6554    3,4356
 1,0257    -,6554    3,1028
-1,0257    ,0000    3,6527
,0000      ,0000    3,4718
 1,0257    ,0000    3,2910
-1,0257    ,6889    3,5311
,0000      ,6889    3,5100
 1,0257    ,6889    3,4888

```

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

DDLDP WITH SAT BY DDCP .

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

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

W values in conditional tables are the minimum, the mean, and 1 SD above the mean.

NOTE: One SD below the mean is below the minimum observed in the data for W, so the minimum measurement on W is used for conditioning instead.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

DDCP DDLDP

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