
A Influência da Personalidade dos Seguidores e do Controlo Organizacional
na Liderança Destrutiva

Raquel Cristina Almeida Patrício

Dissertação

Mestrado em Gestão de Serviços

Orientado por

Prof^ª. Doutora Maria Teresa Vieira Campos Proença

2022

Agradecimentos

À minha orientadora, Teresa Proença, por todo o apoio que me deu ao longo de toda esta jornada. A sua presença e a sua disponibilidade foram fundamentais para nunca desistir e fizeram-me acreditar que era possível concluir este objetivo. Obrigada por todo o apoio e todos os conselhos que me transmitiu.

Ao meu namorado, Filipe, por ser o meu maior suporte nesta dura etapa da minha vida. Por todos os dias me receber com um sorriso, por não se importar com todas as horas passadas em frente ao computador, por me acalmar sempre que desesperava e por me incentivar a nunca desistir. Obrigada por acreditares em mim e seres o melhor parceiro de equipa que alguma vez poderia encontrar.

À minha família, por serem o pilar constante da minha vida e por todos os valores que me transmitiram. Ensinarão-me a lutar por aquilo que almejava e nunca desistir. Serão sempre o meu maior exemplo e maior fonte de inspiração. Obrigada por tudo o que me transmitiram e por estarem sempre lá, independentemente do que precisasse.

Aos meus amigos, por tudo. Pelas conversas, pelas gargalhadas, por não se importarem com os planos que desmarcava porque precisava de trabalhar e por me darem força e incentivo a continuar. Um agradecimento especial à Mariana que, para além disto tudo, me acompanhou nesta jornada. Desesperámos e celebrámos em conjunto e, sem ela, teria sido um caminho muito mais tortuoso.

Por fim, um agradecimento a todos que, de alguma forma, contribuíram para o sucesso desta investigação e que disponibilizaram um pouco do seu tempo a ajudar-me. Sem vocês, nada disto seria possível.

“A vida é breve, mas cabe nela muito mais do que somos capazes de viver.”

José Saramago

Resumo

Durante muitos anos, a literatura em liderança destrutiva focou-se unicamente no papel do líder para o surgimento de comportamentos destrutivos. Poucos estudos têm sido realizados com o intuito de captar a importância dos ambientes organizacionais onde os líderes estão inseridos, assim como a relevância dos seguidores neste processo.

Assim, este estudo pretende perceber de que forma o controlo de processos e de resultados (controlo formal), bem como o respeito pelas normas sociais (controlo informal), nas organizações, influenciam os comportamentos de liderança destrutiva. Além disso, pretende perceber como é que este controlo influencia também os traços de personalidade da Tríade Negra (maquiavelismo, narcisismo e psicopatia) dos seguidores. Adicionalmente, pretendemos averiguar se os seguidores com os traços de personalidade supracitados medeiam a relação existente entre as organizações e os líderes. Através de um questionário online, dividido em duas partes (uma para os seguidores e outra para os líderes), foi recolhida uma amostra de 138 díades e, com recurso a um modelo de equações estruturais, foi possível avaliar a relação entre as variáveis em estudo.

Os resultados obtidos demonstram que organizações com maior controlo apresentam menos comportamentos destrutivos por parte dos líderes e, igualmente, uma menor expressão dos traços da Tríade Negra dos seguidores. Adicionalmente, detetamos que os líderes, na presença de seguidores com estes traços de personalidade, revelam mais comportamentos destrutivos. Percebemos, ainda, que os traços de personalidade dos seguidores efetuam uma mediação completa entre o controlo nas organizações e a liderança destrutiva.

Esta investigação traz, assim, novos dados sobre o tema da liderança destrutiva, nomeadamente, a importância do controlo organizacional na prevenção deste tipo de comportamentos. Acrescentamos que é crucial estudar os seguidores e vê-los, cada vez mais, como co-criadores do processo de liderança uma vez que os seus traços de personalidade influenciam os comportamentos destrutivos dos líderes.

Palavras-chave: liderança destrutiva; líderes; seguidores; controlo organizacional.

Abstract

For many years, studies on destructive leadership were focused solely on the leader's role in the emergence of destructive behaviors. Few studies have been carried out to capture the importance of organizational environments where the leaders take part, as well as the relevance of followers in this entire process.

The following study intends to unravel how the control of processes and results (formal control), and the respect for social norms (informal control) in organizations influences destructive leadership's behaviors. Furthermore, this study proposes to understand how the following control influences also Dark Triad personality traits' (Machiavellianism, narcissism and psychopathy) of followers. Additionally, we aspire to find out if followers with these personality traits mediate the relationship between organizations and leaders. Through an online questionnaire, divided into two parts (one for followers and one for leaders), a sample of 138 dyads was collected and, using a structural equation model, it was possible to evaluate the relationship between the variables under study.

The results of the study point out that organizations with greater control show less destructive behavior from leaders and reduces the manifestation of Dark Triad traits on followers. Additionally, we found that leaders, when in the presence of followers with these personality traits, reveal more destructive behaviors. We have also concluded that the followers' personality traits serve as a complete mediation between control in organizations and destructive leadership.

This investigation brings, therefore, new findings on the field of destructive leadership, namely, the importance of organizational control in the prevention of this type of behavior. Furthermore, it is crucial to study followers as co-creators of the leadership process since their personality traits have a great influence on their leaders' destructive behaviors.

Keywords: destructive leadership; leaders; followers; organizational control.

Índice:

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico.....	3
2.1. Triângulo Tóxico	3
2.2. Liderança Destrutiva.....	4
2.3. Os fatores do contexto e a liderança tóxica (negativa)	7
2.4. Seguidores	10
2.4.1. Maquiavelismo	12
2.4.2. Narcisismo.....	13
2.4.3. Psicopatia.....	14
3. Modelo Conceptual.....	17
4. Metodologia	18
4.1. Questões de Investigação.....	18
4.2. Método de Investigação	18
4.3. Procedimentos	19
4.4. Construção do Questionário	20
4.5. Caracterização da Amostra.....	25
5. Resultados	30
5.1. Análise Fatorial Confirmatória.....	30
5.2. Análise descritiva e correlacional	36
5.3. Análise das Hipóteses.....	38
6. Conclusões.....	42
6.1. Discussão dos Resultados	42
6.2. Contributos para a área da gestão (teóricos e práticos).....	44
6.3. Limitações e recomendações para investigações futuras	45
7. Referências Bibliográficas:.....	48
8. ANEXOS.....	59
ANEXO I – Questionário Seguidores	59
ANEXO II – Questionário Líderes	69

Índice de Figuras:

Figura 1 - Modelo de Liderança Destrutiva. Fonte: (Aasland et al., 2009) (p. 440)	4
Figura 2 - Modelo Conceptual de Investigação	17
Figura 3 - Tipos de modelo de relação entre construtos.....	30
Figura 4 - Modelo Estrutural – Hipóteses 1 e 2.....	40
Figura 5 - Modelo Estrutural – Hipótese 3.....	40
Figura 6 - Visão Geral do Modelo Estrutural.....	41

Índice de Tabelas:

Tabela 1 - Variáveis, itens e respetivas fontes do questionário	22
Tabela 2 - Caracterização Sociodemográfica e Profissional da Amostra	28
Tabela 3 - Qualidade do modelo estrutural.....	31
Tabela 4 - Análise Fatorial	32
Tabela 5 - Confiabilidade, Validade e Qualidade do Modelo de Mediação.....	33
Tabela 6 - Análise da Validade Discriminante usando HTMT	35
Tabela 7 - Resultados da Análise Correlacional: Médias, Desvios Padrões e Correlações..	37
Tabela 8 - Resultados da Análise das Relações Diretas entre Variáveis.....	39
Tabela 9 - Análise do Efeito de Mediação.....	41

1. Introdução

Globalmente, a liderança é um tópico que tem suscitado elevado interesse, tanto por parte da comunidade científica como pelas organizações, e que, por isso, tem sido amplamente investigado. Ao longo dos anos, surgiram várias teorias e modelos relacionados com a liderança, que tentam acompanhar a constante evolução do mercado (Harris et al., 2021). As organizações têm sofrido profundas alterações nos últimos anos, com o desenvolvimento das novas tecnologias, a emergência das redes sociais, a presença cada vez maior da mulher em papéis de liderança, assim como a entrada de novas gerações no mundo laboral, o que obriga os líderes a adaptarem-se (Ngayo Fotso, 2021).

Em 2018, Thoroughgood et al., propuseram a seguinte definição de liderança destrutiva, que será a adotada ao longo deste estudo: “a liderança destrutiva é um processo complexo que ocorre entre líderes tóxicos e ineficazes, seguidores suscetíveis e ambientes condutores, que amadurece com o passar do tempo, e culmina em resultados destrutivos para o grupo e/ou organização que comprometem a qualidade da vida dos seus constituintes internos e externos e que os afasta dos seus objetivos e ambições” (p. 7). Muitos autores têm procurado definir este conceito e identificar os vários estilos de liderança destrutiva que se manifestam nas organizações (Julmi, 2021). Neste estudo, será utilizado o modelo proposto pelos autores Aasland et al. (2009), que descreve quatro tipos de comportamentos de líderes destrutivos: Tirânicos, Descarrilados, Apoio-Desleal e Laissez-faire.

Os investigadores têm-se focado na génese deste comportamento, nomeadamente, aferir quais as motivações dos líderes, tal como as características em comum que manifestam, colocando o líder no centro desta temática (Mackey et al., 2021). Essa é precisamente uma das principais lacunas existentes nesta área de investigação: os estudos efetuados focam-se, essencialmente, no papel do líder e não conseguem alcançar uma visão que reconheça a liderança destrutiva como um processo co-criativo entre líderes, seguidores e organizações (Chen & Sun, 2021; Thoroughgood et al., 2018).

O ambiente de interação é, maioritariamente, considerado como secundário e não influenciador da relação que se estabelece entre líderes e seguidores (Mackey et al., 2021; Thoroughgood et al., 2018). Apesar de já existirem alguns estudos concetuais que tentam identificar fatores potenciadores de liderança destrutiva, presentes nas empresas e nas organizações, são poucos os que efetuam uma análise empírica aos mesmos (Sharma, 2018;

Thoroughgood et al., 2018). Porém, podem existir, nas organizações, fatores que potencializem, em diferente grau, liderança destrutiva, como a inexistência de mecanismos de controle dos processos, dos resultados e do cumprimento das normas (Weibel et al., 2016).

A mesma lacuna surge no que concerne o papel dos seguidores: não existem estudos suficientes que explicitem a sua importância, assim como das suas características, na modelação desta relação, sendo-lhes atribuído um papel mais passivo (Carsten et al., 2018; Mackey et al., 2021; Thoroughgood et al., 2018). Os seguidores podem ter um papel ativo na manifestação de liderança destrutiva, influenciando o comportamento dos seus líderes (Camps et al., 2020). De acordo com a Social Exchange Theory (SET) (Gouldner, 1960) e o princípio da justiça retributiva (Bies & Tripp, 2001), os líderes podem manifestar comportamentos abusivos intencionalmente como um meio de punir os subordinados que lhes infligiram algum mal. Além disso, pela Teoria de Restauração da Justiça (Okimoto & Wenzel, 2008), transgressões proferidas por um seguidor ameaçam o equilíbrio de poder entre as partes envolvidas. Assim, os comportamentos do líder podem ser resultado de uma reação aos comportamentos dos seguidores, pelo que surge a necessidade de perceber de que forma os traços de personalidade dos seguidores se relacionam com a liderança destrutiva. Estudos recentes têm verificado que os cinco grandes traços de personalidade estudados pela literatura, presentes nos seguidores, não têm uma relação clara com a existência de liderança destrutiva (Ellen et al., 2021; Mackey, 2021; Mackey et al., 2021). Assim, os autores sugerem o estudo do papel de outros traços de personalidade, denominados, a Tríade Negra (isto é, o maquiavelismo, o narcisismo e a psicopatia) (Paulhus & Williams, 2002), como influenciadores da mesma (Mackey et al., 2021). Desta forma, neste estudo, iremos analisar qual o impacto que a presença destes traços de personalidade nos seguidores tem na liderança destrutiva.

A falta de estudos sobre o tema, conforme demonstrado, aguça a necessidade de se obter uma visão mais ampla sobre o mesmo, com investigação sobre todos os fatores a interagir, para que seja possível chegar a soluções e medidas preventivas mais eficazes. Desta forma, o objetivo desta dissertação é perceber, numa forma integrada, como é que certos traços de personalidade dos seguidores (nomeadamente, o maquiavelismo, o narcisismo e a psicopatia), e o grau de controlo organizacional sobre os processos e atitudes dos líderes e dos seguidores, afetam os líderes e a possível manifestação de comportamentos destrutivos.

2. Enquadramento teórico

2.1. Triângulo Tóxico

Padilla et al (2007) foram os primeiros autores a conceitualizar o modelo teórico relativo ao chamado *triângulo tóxico*. Neste modelo, no que concerne a definição de liderança destrutiva, a mesma deve ser analisada do ponto de vista de um processo integrativo entre três componentes predominantes: líderes destrutivos, seguidores suscetíveis e ambientes conducentes (Padilla et al., 2007). A principal lacuna na investigação deste tópico é que os estudos se centram, quase exclusivamente, nas características dos líderes em detrimento de uma visão mais holística e integrada do conceito (Chen & Sun, 2021; Padilla et al., 2007; Thoroughgood et al., 2011). Tanto os seguidores como o ambiente, são fatores preponderantes e que não devem ser retirados da equação. Não devemos assumir que as características dos líderes, por si só, são capazes de gerar resultados negativos para as organizações, e para todos os envolvidos, que se perpetuam ao longo do tempo. Ao fazê-lo, não são considerados fatores culturais, organizacionais e/ou comportamentais que influenciam a forma como este tipo de liderança é percebida e manifestada (Pelletier et al., 2019; Thoroughgood et al., 2012). Apenas através duma visão integrada destes conceitos é que é possível aferir o porquê de determinados grupos e organizações manterem líderes que manifestam comportamentos destrutivos, com consequências nefastas para a vitalidade das mesmas, durante tanto tempo (Thoroughgood et al., 2012). O estudo destes fatores reveste-se de especial pertinência para as empresas e instituições, que deverão estar atentas a certos traços de personalidade por parte dos líderes e dos seguidores, no processo de recrutamento, no sentido de prevenir a seleção de candidatos com estas características. Além disso, é fundamental conseguirem identificar nas suas equipas e no contexto laboral fatores e características potenciadoras de comportamentos tóxicos, formando e capacitando as mesmas para eliminar ou reduzir a manifestação deste tipo de comportamentos (Chen & Sun, 2021). Num contexto real, é necessário perceber que o líder não deve ser o foco da atenção: este é apenas um produto de todo o contexto em que está inserido, tal como os seguidores com que interage (Pelletier et al., 2019).

2.2. Liderança Destrutiva

A liderança é um conceito amplamente investigado, ao longo dos anos, sob as suas dimensões organizacionais e interpessoais. A maioria destes estudos focam-se na perspetiva positiva, enaltecendo e analisando os casos de sucesso, de boas práticas e de líderes com resultados efetivos. Contudo, entender e estudar a liderança destrutiva é, igualmente, crucial para uma melhor compreensão do conceito de liderança e do seu verdadeiro impacto como um todo (Aravena, 2019; Eisele, 2020).

Vários autores têm proposto definições para os diversos estilos de liderança destrutiva que mais comumente se manifestam. Neste estudo, será utilizado o modelo proposto pelos autores Aasland et al. (2009), que descreve quatro estilos de liderança destrutiva: Tirânica, Descarrilada, Apoio-Desleal e Laissez-faire, que estão subdivididas por duas categorias: uma associada com os seguidores e outra referente à organização, como mostra a Figura 1.

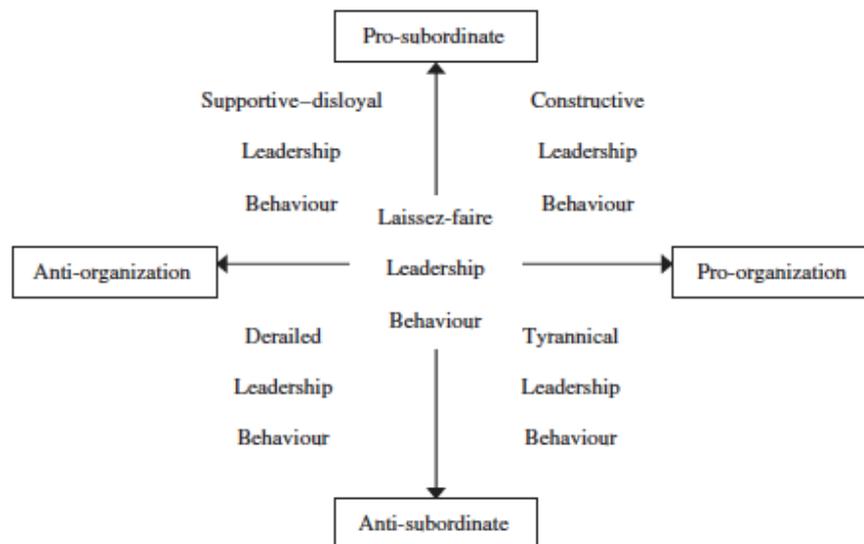


Figura 1 - Modelo de Liderança Destrutiva. Fonte: (Aasland et al., 2009) (p. 440)

Os comportamentos dos líderes podem variar num espectro que vai contra a organização ou a favor da mesma. Comportamentos anti-organizacionais violam os interesses das organizações em que estão inseridos, quebrando regras ou indo contra os valores/interesses da mesma (Aasland et al., 2009). Da mesma forma, pode ser aplicado um raciocínio semelhante à figura dos seguidores. Alguns líderes, perante os seus seguidores,

apresentam-lhes desafios com duas opções, muitas vezes contraditórias entre si, ou em que ambas serão desvantajosas para quem escolhe ou para a organização, o que consubstancia abuso de poder (Julmi, 2021; Mackey et al., 2021). Os líderes podem manifestar comportamentos anti-subordinados, ou seja, que diminuam ou eliminem a motivação dos seguidores e o seu bem-estar no local de trabalho como, por exemplo, com assédio e maus-tratos (Aasland et al., 2009). Assim, cada quadrante desta representação define um tipo de comportamento dos líderes.

O comportamento expectável é aquele que procura o bem-estar dos seus subordinados e se preocupa com os seus interesses, enquanto orienta a sua atuação de acordo com os valores da empresa e procura tomar decisões estratégicas que promovam o seu crescimento – aqui, estaríamos perante **líderes construtivos** (Aasland et al., 2009).

Os comportamentos de **liderança tirânica** são pró-organizacionais, mas anti-subordinados. Os líderes que manifestam este tipo de comportamento tendem a preocupar-se com os objetivos e com a estratégia da organização; contudo, obtêm os seus resultados através dos seus subordinados, humilhando-os e/ou manipulando-os para fazerem o trabalho por si. Este tipo de comportamentos compromete o bem-estar dos seguidores, assim como a sua motivação, apesar de não serem diretamente prejudiciais para a organização (Aasland et al., 2009; Einarsen et al., 2007). Nos ambientes organizacionais com mais tolerância para comportamentos impróprios, há uma maior manifestação deste tipo de comportamento, com o intuito de alcançarem mais rapidamente os seus objetivos e resultados (Boudrias et al., 2021). Perante um seguidor destrutivo, com comportamentos contraproducentes, os líderes irão sentir necessidade de manifestar um comportamento abusivo em resposta, com o objetivo de diminuir o sentimento de injustiça interpessoal e recuperar o seu estatuto, restabelecendo a ordem social (Camps et al., 2020; Tepper et al., 2011).

Os comportamentos de **liderança descarrilada** definem-se por serem anti-organizacionais e anti-subordinados. Comportamentos característicos neste tipo de liderança são, por exemplo, intimidação, humilhação, mentira e manipulação sob os seguidores e, simultaneamente, absentismo, roubo ou fraude para com as organizações (Aasland et al., 2009; Einarsen et al., 2007). São líderes com dificuldade a adaptarem-se a novos ambientes e que não conseguem desenvolver competências de gestão de pessoas. Adicionalmente, são

insensíveis com os seus subordinados, intimidam-nos e são arrogantes (Einarsen et al., 2007).

Por outro lado, existem líderes que apresentam comportamentos de **liderança de apoio-desleal**. Estes líderes caracterizam-se por terem ações pró-subordinados, preocupando-se com o seu bem-estar, ajudando-os a ultrapassar dificuldades e motivando-os mas, simultaneamente, comprometem o cumprimento de tarefas e de objetivos, violando o interesse legítimo das empresas, sendo, por isso, anti-organizacionais (Aasland et al., 2009; Einarsen et al., 2007). Os líderes com este tipo de comportamentos roubam recursos das organizações, sejam eles materiais, tempo ou financeiros. Por outro lado, encorajam os seus seguidores a terem benefícios adicionais, como pausas mais prolongadas, dão-lhes acesso a regalias a que não têm direito, encorajam-nos a uma má conduta e a terem comportamentos pouco éticos (Aasland et al., 2009; Einarsen et al., 2007).

Por fim, existem líderes que demonstram a sua destrutividade por terem comportamentos passivos e/ou indiretos, denominando-se de **liderança laissez-faire**. Neste caso, embora o líder ocupe uma posição de liderança, não assume as suas responsabilidades, não demonstra preocupação com os objetivos da organização e não tem envolvimento com os seus subordinados, manifestando um papel passivo e de indiferença (Aasland et al., 2009; Einarsen et al., 2007). Líderes com comportamentos de liderança laissez-faire dão pouco *feedback* sobre o trabalho dos seus seguidores, atrasam decisões importantes, assim como não dão a devida assistência aos seus subordinados (Pahi et al., 2018). Porém, esta falta de ação pode ser realizada estrategicamente para incentivar a autonomia dos membros da equipa. Nestes casos, a expectativa dos subordinados também deve ser tida em consideração (Lundmark et al., 2022). Um estudo realizado por Wong et al. (2018) demonstrou que os líderes podem diminuir o seu envolvimento com o intuito de empoderar os seus seguidores, mas essa ação pode ser percebida como liderança laissez-faire por parte destes (Wong & Giessner, 2018). Situações em que os líderes manifestam regularmente comportamentos de liderança laissez-faire podem ser potenciadoras de conflitos interpessoais entre os diferentes subordinados da mesma equipa (Agotnes et al., 2021; Skogstad et al., 2007). A falta de direção por parte do líder gera ambiguidade sobre os objetivos a alcançar, as responsabilidades de cada membro, assim como as respetivas tarefas (Skogstad et al., 2007). Além disso, a passividade perante a tomada de decisões leva a que surjam comportamentos contraproducentes por parte dos seguidores, que, por não

serem sancionados, acreditam que esses comportamentos são aceites e podem continuar a ser perpetuados (Agotnes et al., 2021). Isto leva a que subordinados com tendência para comportamentos desviantes, como é o caso dos seguidores maquiavélicos, psicopatas e/ou narcisistas, sintam que podem continuar a exercer atos negativos, ou até bullying, para se enaltecerem perante os restantes membros da equipa (Agotnes et al., 2021).

As relações que se estabelecem nos grupos de trabalho são, muitas vezes, influenciadas pelas emoções individuais dos seus membros. Neste sentido, a liderança é condição sine qua non para a coesão de grupo e criação de um ambiente laboral harmonioso (Schmid et al., 2018). A qualidade da liderança é um dos principais indicadores relatados para prever a satisfação no trabalho. Por esse motivo, torna-se crucial, não só para a investigação como também para as instituições, entender na íntegra estes fenómenos com profundo impacto nas organizações, de forma mais consciente, no sentido de conseguir prevenir estes fenómenos contraproducentes (Fors Brandebo et al., 2019; Itzkovich et al., 2020).

2.3. Os fatores do contexto e a liderança tóxica (negativa)

A maior parte das organizações funciona com base no estabelecimento de procedimentos e regulamentação legal, para garantir o controlo das suas operações e eventuais abusos de poder (Padilla et al., 2007). O seu cumprimento pode ser controlado por fatores externos ou internos. Alguns exemplos de fatores externos de controlo podem ser, por exemplo, *media*, agências governamentais ou grupos de especialistas nas mais diversas áreas, cuja principal função é garantir o cumprimento de todas as obrigações legais (Thoroughgood et al., 2018).

Internamente, as organizações podem autorregular-se, implementando procedimentos e operações que permitam supervisionar e garantir o correto cumprimento dos mesmos. Desta forma, conseguem perceber a ocorrência de comportamentos desviantes do expectável e regular a interação entre líderes e seguidores (Thoroughgood et al., 2018). O controlo interno pode ser de dois tipos: formal ou informal. O controlo formal é definido como um mecanismo concetualizado para induzir/regular/ajustar comportamentos metódicos que levem as organizações a atingirem os seus objetivos e foca-se, essencialmente, nos processos e nos resultados (Gackstatter et al., 2019; Hutzschenreuter,

2009). No que concerne ao controlo informal, este está associado maioritariamente a comportamentos, tanto individuais como de grupo, o que o torna mais difícil de quantificar. A maior parte dos mecanismos de controlo informais estão associados com a cultura da organização, normas e rituais de interação entre pares e/ou líderes-subordinados (Gackstatter et al., 2019; Jaworski et al., 1993).

Os sistemas de controlo das organizações podem focar-se nos processos, isto é, validar como é que os colaboradores executam o seu trabalho e de que forma o mesmo é monitorizado, assim como recompensando ou sancionado. Por outro lado, podem focar-se nos resultados obtidos, analisando o que é produzido, definindo objetivos e metas. Por fim, o controlo pode estar relacionado com o cumprimento das normas estabelecidas pela empresa, assim como os seus valores (Weibel et al., 2016). O controlo interno formal pode ser aplicado através de auditorias, sistemas de controlo de fraude, existência de departamentos independentes que supervisionem determinados procedimentos, códigos de ética e conduta, comunicação interna a sistematizar procedimentos e comunicação ascendente que permita *feedback* sobre os comportamentos dos líderes, entre outros exemplos (Thoroughgood et al., 2018).

Desta forma, iremos focar-nos em três categorias para avaliar o controlo existente nas organizações: cumprimento dos procedimentos, dos resultados e das normas sociais. Esta escolha permite aproximar o nosso estudo das práticas reais executadas pelos departamentos de recursos humanos das empresas, que também têm estes pilares nas avaliações dos seus subordinados (Weibel et al., 2016). Assim, consideramos que a existência de procedimentos internos de controlo, supervisão e comunicação ascendente permitirão evitar um ambiente fértil ao desenvolvimento de comportamentos de liderança destrutiva.

Hipótese 1: O controlo organizacional (CORG), demonstrado pela existência de procedimentos internos de controlo, supervisão e comunicação ascendente, terá um impacto negativo na manifestação de Liderança Destrutiva (DL), no sentido em que quanto maior for o controlo organizacional, menor será a tendência para a manifestação de comportamentos de liderança destrutiva.

Hipótese 1a: O CORG terá um impacto negativo na manifestação de comportamentos de liderança tirânica (TYRN).

Hipótese 1b: O CORG terá um impacto negativo na manifestação de comportamentos de liderança descarrilada (DRL).

Hipótese 1c: O CORG terá um impacto negativo na manifestação de comportamentos de liderança apoio-desleal (SD).

Hipótese 1d: O CORG terá um impacto negativo na manifestação de comportamentos de liderança laissez-faire (LASZ).

Hipótese 2: Nas organizações com procedimentos internos de controlo, supervisão e comunicação ascendente (CORG) existirá uma menor manifestação de traços de personalidade da Tríade Negra (DT) (nomeadamente, maquiavelismo, narcisismo e psicopatia), por parte dos seguidores.

Hipótese 2a: O CORG terá um impacto negativo na manifestação de traços de personalidade maquiavélicos (MACH).

Hipótese 2b: O CORG terá um impacto negativo na manifestação de traços de personalidade narcisistas (NARC).

Hipótese 2c: O CORG terá um impacto negativo na manifestação de traços de personalidade psicopatas (PSY).

2.4. Seguidores

Atualmente, e cada vez mais, a liderança deixa de ser vista como uma construção unilateral em que o líder, por ter uma posição hierárquica superior dentro das organizações, detém todo o poder (Ford & Harding, 2018; Thoroughgood et al., 2018). Os seguidores, isto é, indivíduos que são liderados dentro das instituições por alguém numa posição hierárquica superior, têm um papel crucial no sucesso ou fracasso dos resultados deste processo interativo que é a liderança (Byza et al., 2017; Carsten et al., 2018; Syed et al., 2021). Durante este processo, muitos dos comportamentos dos líderes são adquiridos por aprendizagem, através do ambiente social onde se inserem, aprendendo pelas críticas e *feedback* que lhes é dado, que influencia a sua eficácia e os seus resultados (Bandura & Cervone, 1983; Jiang et al., 2021). Os seguidores representam uma grande porção deste ambiente social e são uma das fontes com mais informação sobre a competência dos seus líderes, persuadindo e influenciando os restantes elementos do ambiente social (Jiang et al., 2021; Wang et al., 2010). Wang et al. (2010) demonstraram que a eficácia dos líderes é influenciada pelo comportamento dos seus seguidores. Perante um seguidor cooperante e respeitador, que transmite comentários verbais positivos acerca do líder, a eficácia destes aumenta e é reforçado o papel do líder enquanto líder e do seguidor enquanto seguidor. Contudo, quando inseridos num ambiente social com seguidores pouco cooperantes ou desafiadores, com atitudes e comentários negativos, os líderes manifestam um nível de eficácia inferior. Assim, os comportamentos dos líderes e, conseqüentemente, a sua eficácia, são influenciados pelos seguidores com que interagem (Camps et al., 2020; Wang et al., 2010).

Uma vez que o comportamento dos seguidores influencia o comportamento dos líderes, estudos recentes tentaram relacionar e perceber qual o papel dos seguidores abusivos na manifestação e prevalência da liderança destrutiva (Camps et al., 2020; Tepper et al., 2011). Estes estudos demonstraram que os líderes podem manifestar comportamentos abusivos como resultado de ações e comportamentos desviantes por parte dos seguidores. Os líderes podem agir abusivamente, por um lado, como uma reação impulsiva, por falta de autocontrolo ou, por outro lado, como uma tentativa deliberada e estratégica de corrigir alguma injustiça provocada pelos seus subordinados (Camps et al., 2020; Tepper et al., 2011). De acordo com a Social Exchange Theory (SET) (Gouldner, 1960) e o princípio da justiça retributiva (Bies & Tripp, 2001), os líderes podem manifestar comportamentos abusivos

intencionalmente como um meio de punir os subordinados que lhes infligiram algum mal. Para os líderes, adotar este tipo de comportamento é uma forma de justiça em que cada um recebe aquilo que merece e, adicionalmente, serve para restaurar a sua posição de poder dentro do grupo de trabalho (Tepper et al., 2011). Adicionalmente, foi também demonstrado pela literatura que aqueles que se encontram em elevadas posições de poder sentem-se merecedores de um tratamento privilegiado e respeitoso por parte dos seus subordinados e, como tal, não esperam menos do que isso (Sawaoka et al., 2015). De acordo com a Teoria de Restauração da Justiça (Okimoto & Wenzel, 2008), transgressões proferidas por um seguidor ameaçam o equilíbrio de poder entre as partes envolvidas. Se um seguidor manifestar comportamentos abusivos ou contraproducentes contra o seu líder, está a demonstrar uma clara falta de respeito perante a posição do seu superior. Além disso, conforme já foi referido, um líder, pela posição hierárquica superior que tem, sente-se no direito de ser tratado de uma forma que valide o seu estatuto como um membro respeitado dentro do grupo (Okimoto & Wenzel, 2008; Sawaoka et al., 2015). Assim sendo, os seguidores abusivos ou com personalidades negativas violam o princípio sociolaboral de respeito pelos elementos em posições hierárquicas superiores, fator que potencia o sentimento de injustiça sentido pelo líder. Consequentemente, como uma forma de restabelecer a justiça e a igualdade, o líder sente-se no direito de demonstrar comportamentos destrutivos (Camps et al., 2020). Os líderes, quando confrontados por um subordinado que os desafie ou ameace a sua posição, que comunique de forma inapropriada ou pouco justa, têm tendência a manifestar comportamentos abusivos (Camps et al., 2020; Tepper et al., 2011).

Carsten et al. (2018) demonstraram que o papel do seguidor influencia a perceção, as motivações e os resultados dos líderes. Mais recentemente, Khan et al. (2020) indicaram que os seguidores afetam positivamente comportamentos de liderança transformacional através da relação de confiança criada entre líderes e seguidores. Camps et al. (2020), por sua vez, relataram que comportamentos abusivos por parte dos seguidores levam os líderes a sentirem baixos níveis de justiça interpessoal o que, consequentemente, faz com que respondam com comportamentos de liderança abusiva. Syed et al. (2022) demonstraram que seguidores com um grau elevado de características da Tríade Negra envolvem-se mais ativamente em atos de vingança, o que é mais propício de acontecer em situações de liderança destrutiva. Assim, neste estudo, pretendemos averiguar de que forma os traços de personalidade dos seguidores são determinantes na ocorrência de comportamentos de

liderança destrutiva. Estudos recentes verificaram que os cinco grandes traços de personalidade estudados pela literatura, isto é, a abertura à experiência, a conscienciosidade, a extroversão, a agradabilidade e o neuroticismo, não são preditores da existência de liderança destrutiva (Ellen et al., 2021; Mackey et al., 2021). Desta forma, os autores sugerem o estudo do papel de outros traços de personalidade, denominados, a Tríade Negra (isto é, o maquiavelismo, o narcisismo e a psicopatia) (Paulhus & Williams, 2002), como influenciadores da liderança destrutiva (Mackey et al., 2021).

2.4.1. Maquiavelismo

Conforme referido, o maquiavelismo é uma das características contempladas no referencial da Tríade Negra (Lyons et al., 2019; O'Boyle et al., 2015). Indivíduos maquiavélicos, tendencialmente, demonstram mais comportamentos manipuladores e desonestos, em comparação com as restantes características da Tríade Negra, uma vez que a sua principal preocupação é atingir os seus objetivos pessoais, a qualquer custo (F. D. Belschak et al., 2018; Kish-Gephart et al., 2010; Wisse & Sleebos, 2016). Os maquiavélicos apresentam elevado grau de egoísmo e maldade, com uma forte tendência para manipular os outros (Liu & Liu, 2018). Além disso, manifestam enorme dificuldade em confiar em quem os rodeia, incluindo nos seus próprios líderes (Frank D. Belschak et al., 2018). Ao contrário dos narcisistas, os maquiavélicos não pretendem ser o centro das atenções – preferem estar “na sombra”, a planear as suas ações e, por isso, são altamente calculistas e ponderados (Schyns et al., 2019). Os seguidores maquiavélicos estão constantemente insatisfeitos com a sua situação atual e procuram incessantemente ganhar mais poder, melhorar o seu estatuto e ter mais influência sobre os seus pares (Frank D. Belschak et al., 2018; Fatima et al., 2021). Além disso, uma vez que não se ligam emocionalmente às suas próprias ações e raramente sentem emoções como culpa e remorso, são mais passíveis de demonstrar comportamentos pouco éticos ou negativos (F. D. Belschak et al., 2018).

Os traços de personalidade referenciados na Tríade Negra são fortes determinantes de comportamentos contraproducentes dentro das organizações, como mentir, roubar, sabotar deliberadamente o trabalho dos restantes ou até praticar bullying (Frank D. Belschak et al., 2018; O'Boyle et al., 2015). Porém, indivíduos maquiavélicos podem, eventualmente, manifestar comportamentos a favor das organizações, quando os mesmos servem os seus interesses pessoais (Belschak et al., 2015).

Os maquiavélicos têm uma enorme dificuldade em confiar em quem os rodeia. Uma vez que tentam aproveitar-se e manipulam deliberadamente os outros, assumem que as pessoas à sua volta estão a fazer o mesmo e a tentar controlá-los (Erkutlu & Chafra, 2021). Esta desconfiança é potenciada quando confrontados por um líder que também possui características maquiavélicas, o que resulta em comportamentos pouco éticos (isto é, agir antes que os outros o façam) e aumenta os níveis de sentimentos negativos (como stress e insatisfação) (Frank D. Belschak et al., 2018). A combinação de líderes e seguidores maquiavélicos resulta numa interação destrutiva uma vez que ambos tentam controlar e manipular a outra parte (Frank D. Belschak et al., 2018).

Belschak et al., em 2018, conduziram um estudo, direcionado para seguidores maquiavélicos, no qual pretenderam avaliar os níveis de confiança nos líderes e de stress nos seguidores, em seguidores com estas características em comparação com seguidores não maquiavélicos. O estudo concluiu que seguidores com traços de personalidade maquiavélicos tendem a ser mais sensíveis ao stress, sentem-se mais pressionados e confiam menos nos seus líderes, devido à sua visão negativa e pessimista, o que é potenciando quando emparelhados com líderes maquiavélicos.

2.4.2. Narcisismo

Indivíduos que apresentam traços de personalidade narcisistas manifestam, tendencialmente, um comportamento egocêntrico, i.e. centrado em si mesmo, com um desejo profundo de verem o seu amor-próprio reforçado por outros (Treadway et al., 2019). Têm, frequentemente, fantasias sobre o seu próprio sucesso e uma tendência para desejarem a admiração e por controlarem quem os rodeia (Gauglitz, 2021; O'Boyle et al., 2012). Os narcisistas exageram as suas conquistas e rejeitam qualquer tipo de crítica – especialmente se a mesma for feita publicamente, podendo inclusivamente reagir de forma agressiva (O'Boyle et al., 2012). Estes indivíduos sentem-se no direito de serem tratados como especiais, acima de quem os rodeia – acham-se únicos e incomparáveis (Gauglitz, 2021; Treadway et al., 2019). Os narcisistas exibem, assim, baixos níveis de empatia e de inteligência emocional e estabelecem relações meramente superficiais (Gauglitz, 2021).

O narcisismo é um traço bastante polarizado nas organizações (Braun, 2017). Por um lado, como os narcisistas proclamam demasiado os seus feitos e as suas conquistas, são bons a

vender a sua própria imagem, o que faz com que tendencialmente sejam mais facilmente reconhecidos e propostos para uma promoção (Nuzulia & Why, 2020). Além disso, como têm um elevado desejo de subir hierarquicamente dentro das organizações, quando têm os seus objetivos alinhados com as mesmas, são colaboradores altamente produtivos (Hogan & Kaiser, 2005; O'Boyle et al., 2012). Apesar de, por vezes sentirem que não estão a receber o devido crédito pelo seu esforço, têm uma tendência para estar satisfeitos com o seu próprio trabalho. Por outro lado, quando ascendem a posições de liderança, não conseguem estabelecer relações sinceras e frutíferas com as suas equipas, a longo prazo, por falta de empatia (Braun, 2017; O'Boyle et al., 2012). Nestes casos, quando sentem o seu ego ameaçado, os seus impulsos emergem e revelam comportamentos contraproducentes e agressivos, tornam-se arrogantes e manifestam atitudes socialmente reprováveis (London, 2019).

Quando os seguidores revelam traços narcisistas, tendencialmente, tentam formar alianças com os seus líderes, com o objetivo de satisfazer os seus interesses pessoais e ascender a uma posição superior, o mais rapidamente possível (London, 2019; Lyons et al., 2019; Padilla et al., 2007). Se o seguidor narcisista entender que esta união não o irá favorecer, pois os objetivos de ambos são incongruentes, recursar-se-á a alimentar o ego do seu líder (Bouckenooghe et al., 2015; London, 2019). Os seguidores narcisistas não estão preocupados em perceber como é que determinada situação pode favorecer a organização onde estão inseridos, mas sim como é que a mesma os pode favorecer a si próprios (Schyns et al., 2019). Contrariamente, seguidores que não revelem traços narcisistas, podem mais facilmente sentir-se submissos e frustrados, principalmente quando trabalham com um líder com traços de personalidade negativos (London, 2019; Nevicka et al., 2018). À medida que o tempo de contacto aumenta, entre um seguidor não narcisista e um líder com traços de personalidade negativos, maior se torna a perceção de liderança destrutiva e de desconfiança perante as suas atitudes e comportamentos (Nevicka et al., 2018).

2.4.3. Psicopatia

A psicopatia é o terceiro traço da Tríade Negra e pode ser entendida em três dimensões: maldade (como a falta de empatia), desinibição (como impulsividade, por exemplo) e ousadia (como a tentativa de imposição do seu estatuto no meio social) (Landay et al., 2019; Schattke & Marion-Jetten, 2021). Os psicopatas são, assim, caracterizados pela

inexistência de empatia e de preocupação com quem os rodeia (Hurst et al., 2019; Landay et al., 2019). São indivíduos altamente impulsivos, cujas ações têm o único propósito de satisfazer as suas necessidades e objetivos (Landay et al., 2019). Por esse motivo, quando causam algum tipo de maldade ou desconforto nos outros, não sentem remorsos (O'Boyle et al., 2012; Wu et al., 2019). Conseguem encantar facilmente quem os rodeia, por terem uma personalidade carismática, em muitos casos (Nuzulia & Why, 2020). Por norma, questionam constantemente as figuras de autoridade e não se conformam com situações que não concordam, aproveitando estas oportunidades para ganhar reconhecimento face a outros indivíduos mais tímidos, com dificuldade a desafiar o *status quo* (O'Boyle et al., 2012; Schyns et al., 2019; Wu et al., 2019).

Os psicopatas conseguem ser colaboradores bem sucedidos, principalmente se o trabalho em questão exigir um comportamento racional e pouco emotivo, necessidade de correr riscos e algum carisma (Nuzulia & Why, 2020; O'Boyle et al., 2012). São atraídos pelo poder, prestígio e pelo controlo. Por esse motivo, quando entram numa organização, conseguem ser altamente metódicos e focados para definirem uma estratégia que os ajude a atingir os seus objetivos (Boddy, 2015). Das três características que compõem a Tríade Negra, a psicopatia é a que está associada a comportamentos organizacionais mais agressivos e perigosos, sendo que é mais provável que este tipo de indivíduos se envolvam em situações de roubo, sabotagem ou bullying (O'Boyle et al., 2012), provoquem menor satisfação no trabalho aos seus pares e/ou subordinados (Volmer et al., 2016) e ainda menor retenção de colaboradores (Mathieu & Babiak, 2015). Estes não sentem qualquer tipo de satisfação com recompensas mais pequenas, como a aceitação por parte dos seus colegas de trabalho (O'Boyle et al., 2012), nem se preocupam minimamente com as normas sociais estabelecidas, ou sentem qualquer tipo de lealdade com a sua entidade patronal (Boddy, 2015; O'Boyle et al., 2012).

A psicopatia não está, por norma, associada a comportamentos agressivos ou de raiva, pois, para os psicopatas, interações interpessoais agressivas poderão ser moralmente justificadas (Hurst et al., 2019). Os psicopatas, tendencialmente, gostam de sentir algum atrito e de medir poder. Logo, é comum colocarem os seus pares em situações que façam os outros sentirem-se inferiores (Schyns et al., 2019).

Assim, espera-se que a manifestação de comportamentos negativos por parte dos seguidores, resultantes de personalidades com características da Tríade Negra, proporcionem um contexto favorável à manifestação de comportamentos destrutivos por parte do líder. Como é mais comum neste tipo de seguidores envolverem-se em comportamentos contraproducentes, muitas vezes em forma de vingança (Syed et al., 2022), de forma a estabelecer a justiça retributiva e interpessoal, os líderes tenderão a responder a seguidores destrutivos também com destrutividade.

Hipótese 3: Os traços de personalidade da Tríade Negra (DT) terão um impacto positivo na manifestação da Liderança Destrutiva (DL).

Hipótese 3a: A DT terá um impacto positivo na manifestação de comportamentos de liderança tirânica (TYRN).

Hipótese 3b: A DT terá um impacto positivo na manifestação de comportamentos de liderança descarrilada (DRL).

Hipótese 3c: A DT terá um impacto positivo na manifestação de comportamentos de liderança apoio-desleal (SD).

Hipótese 3d: A DT terá um impacto positivo na manifestação de comportamentos de liderança laissez-faire (LASZ).

Uma vez que tanto os seguidores como os líderes estão inseridos no mesmo ambiente social, é expectável, conforme já referido, que o ambiente organizacional afete ambos. Contudo, propomos que os traços de personalidade da Tríade Negra, por afetarem diretamente a liderança destrutiva, irão mediar a relação existente entre o controlo organizacional e este tipo de liderança.

Hipótese 4: Os traços de personalidade da Tríade Negra (DT) dos seguidores medeiam a relação entre o controlo organizacional (CORG) e a Liderança Destrutiva (DL).

3. Modelo Conceptual

Este estudo segue uma abordagem baseada no conceito de que a liderança é um processo holístico, com várias dimensões, ou seja, não é apenas o líder que tem influência no tipo de liderança que é praticada. As organizações onde a interação líder-seguidor ocorrem, determinam, através do controlo dos procedimentos e da supervisão do cumprimento dos objetivos, dos resultados e das normas estabelecidas, os comportamentos dos líderes e dos seguidores que nelas interatuam. Por outro lado, os seguidores medeiam esta ligação, uma vez que o comportamento dos líderes é influenciado, também, pela sua presença, pelos seus traços de personalidade e pelos seus comportamentos.

Posto isto, o modelo conceptual que sistematiza as variáveis e as hipóteses de investigação deste estudo, é o seguinte:

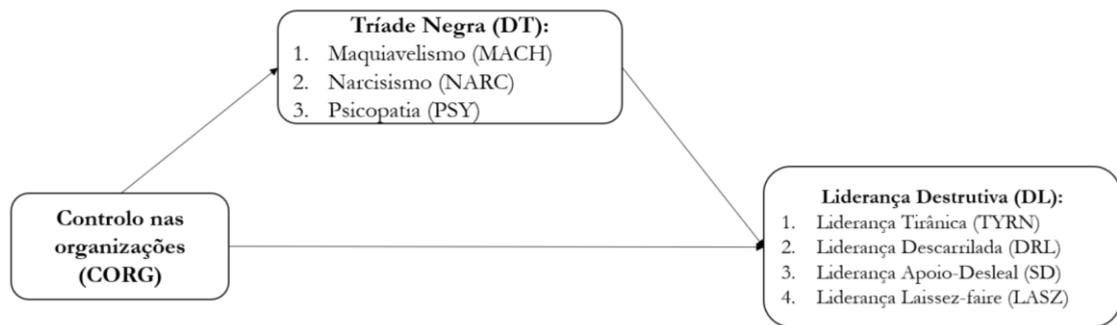


Figura 2 - Modelo Conceptual de Investigação

4. Metodologia

4.1. Questões de Investigação

Após a revisão da literatura existente, que permitiu conhecer os principais conceitos a abordar e o “estado da arte” nesta matéria, o presente capítulo tem como foco o objetivo e as questões de investigação, assim como a inclusão da metodologia usada para a prossecução da parte empírica.

Consequentemente, surgem duas questões de investigação:

Q1) Qual é o impacto que ambientes organizacionais com procedimentos de controlo e regulação têm na ocorrência de liderança destrutiva?

Q2) De que forma, os traços de personalidade da Tríade Negra, nomeadamente, o maquiavelismo, o narcisismo e a psicopatia, presentes nos subordinados, influenciam a ocorrência de liderança destrutiva, em ambientes com controlo?

4.2. Método de Investigação

Para o desenvolvimento da investigação aqui apresentada, e com o objetivo de dar resposta às questões de investigação enunciadas, utilizou-se uma metodologia quantitativa, aplicada através de inquérito, considerada a mais adequada ao estudo em questão, por se tratar de um modelo que estuda relações causais (Augusto, 2014). Utilizou-se um método por amostragem não probabilístico, por conveniência. Apesar dos métodos não probabilísticos não serem totalmente representativos da população, a amostragem por conveniência é considerada vantajosa pela rapidez de aplicação, pelo baixo custo e pela facilidade de aplicação (Jager et al., 2017).

O inquérito foi disponibilizado através de plataformas *online*, o que também acarreta inúmeras vantagens. Para além de ser possível recolher um elevado número de dados com maior dispersão geográfica, é possível garantir que não há enviesamento do entrevistador, ou seja, que as suas características e maneirismos pessoais não influenciem respostas socialmente desejáveis (Malhotra et al., 2017).

4.3. Procedimentos

De forma a evitar o enviesamento resultante do uso do método comum e para aumentar a validade dos resultados, os dados foram recolhidos de duas fontes distintas. Os seguidores avaliaram os seus traços de personalidade e, simultaneamente, as características relativas ao ambiente organizacional. Adicionalmente, os líderes desses mesmos seguidores auto-avaliaram-se no que concerne a manifestação de liderança destrutiva. Assim, para além de se reduzir a probabilidade de preconceitos de origem única que pudessem distorcer qualquer uma das relações testadas neste estudo (Podsakoff et al., 2003), evita-se a perda de motivação por parte do inquirido e o conseqüente descuido das suas respostas. Quando pouco motivados, os inquiridos são suscetíveis a procurar formas mais rápidas de resposta, podendo dar respostas idênticas à maioria dos itens avaliados (Herzog & Bachman, 1981).

O inquérito, realizado através do GoogleForms, foi disponibilizado *online*, com hiperligação para algumas plataformas digitais, como o LinkedIn, o Facebook e o Amazon Mechanical Turk (MTurk). Esta plataforma digital tem sido cada vez mais utilizada pela comunidade científica, tendo a sua utilização crescido 2,117% nos últimos anos (Aguinis et al., 2021). A sua utilização, em comparação com os métodos tradicionais, traz algumas vantagens, como uma amostra maior e mais diversificada, acesso fácil e rápido aos dados, assim como custo razoável e altamente adaptável aos vários métodos de recolha de dados (Aguinis et al., 2021; Buhrmester et al., 2011).

O questionário foi partilhado tanto em português como em inglês, com o intuito de alcançar uma maior abrangência da população e, assim, reunir um conjunto mais vasto de experiências.

Conforme referido, o inquérito foi dividido em duas partes. A primeira parte, destinada aos seguidores, continha itens para recolha de dados sociodemográficos, para caracterização da amostra, assim como questões para avaliar o setor de atividade, o tipo de relação com o líder, tempo de contacto entre ambos, entre outros. Posteriormente, os seguidores avaliavam a organização onde estavam inseridos e elaboravam uma auto-avaliação respeitante a traços de personalidade da Tríade Negra (DT). Uma vez que pretendíamos recolher dados dos próprios líderes dos inquiridos, pedíamos aos seguidores avaliados que enviassem para a sua chefia a hiperligação com a segunda parte do questionário, assim como um código constituído pelas iniciais do seu nome e data de nascimento, de forma a podermos cruzar e relacionar estes dados. Assim, a segunda parte foi respondida pelos

líderes dos inquiridos, na qual recolhemos igualmente dados sociodemográficos, sobre a organização e a avaliação de comportamentos de liderança destrutiva (DL).

4.4. Construção do Questionário

Na edificação da metodologia, foram utilizadas escalas de análise previamente validadas e testadas na literatura.

Para medir o controlo existente nas organizações, foi utilizada a escala desenvolvida por Weibel et al. (2016), que mede a existência de controlo processual ($\alpha = 0.83$), de resultados ($\alpha = 0.84$) e o normativo ($\alpha = 0.76$), dentro das organizações, utilizada em estudos recentes (Verburg et al., 2018). Esta escala é constituída por onze itens: quatro que medem a existência de controlo dos resultados, quatro relacionados com o controlo processual e três dirigidos ao controlo normativo. Todos os itens são avaliados usando uma escala de Likert de cinco pontos, em que 1 significa “discordo totalmente” e o 5 “concordo totalmente” (Weibel et al., 2016).

Para avaliar se os seguidores possuem as características de personalidade referenciadas na Tríade Negra, foi utilizada a escala “The Dark Triad Dirty Dozen”, desenvolvida pelos investigadores Jonason & Webster (2010), já amplamente utilizada e validada para medir a Tríade Negra (Wu et al., 2019). Esta escala contempla doze itens, sendo que quatro itens avaliam o maquiavelismo ($\alpha = 0.799$), quatro a psicopatia ($\alpha = 0.773$) e os restantes quatro o narcisismo ($\alpha = 0.795$). Para cada um dos itens, o participante tem uma avaliação, que varia entre 1 (“discordo totalmente”) e 5 (“concordo totalmente”). A média dos quatro itens de cada traço dará a pontuação final respetiva a esse traço de personalidade. Quanto mais elevada for a pontuação, maior é a correspondência do participante com o traço de personalidade (Jonason & Webster, 2010).

Segundo a Teoria da Atração pela Similaridade, a generalidade dos indivíduos, tendencialmente, favorece interações com pessoas que partilham as mesmas opiniões, valores e crenças iguais a si próprios, sentindo uma maior atração ou agradabilidade por estes (Byrne, 1997; Condon & Crano, 1988). A congruência define-se pela presença de objetivos e valores em comum, entre líderes e seguidores (Bouckennooghe et al., 2015). Assim, é expectável que seguidores com um grau mais elevado de congruência com os seus líderes, apresentem uma relação mais fortalecida. Por exemplo, seguidores com

comportamentos narcisistas irão sentir-se numa aliança com os seus líderes quando partilham os mesmos objetivos, e subvalorizados e ostracizados quando os objetivos entre ambos são incongruentes (London, 2019). Para além disso, uma menor congruência de objetivos e valores entre seguidor e líder pode aumentar o impacto da negatividade dos seguidores sobre a destrutividade dos líderes, uma vez que estes sentirão um maior afastamento em relação aos seguidores, e mais propensos a restaurar a sua posição de poder na organização, de acordo com o princípio da justiça retributiva (Bies & Tripp, 2001). Assim, usámos como variável de controlo a congruência de valores entre líderes e seguidores, e, para a avaliar, foi utilizada a escala criada pelos autores Becker, Billings, Eveleth and Gilbert's (1996) ($\alpha = 0.85$), já validada em estudos posteriores (Becker et al., 1996; Brown & Trevino, 2006). As opções de resposta variam numa escala entre um (discordo totalmente) a sete (concordo totalmente) e têm questões como, por exemplo, “*Se os valores do meu líder fossem diferentes, não teria uma relação tão forte com ele/ela*” (Becker et al., 1996).

Por fim, para avaliar a existência de comportamentos destrutivos por parte dos líderes, optou-se pela Escala de Liderança Destrutiva, desenvolvida por Einarsen et al. (2007) e utilizada por Aasland et al. (2009) e Hyson (2016). Esta escala é composta por um total de dezasseis itens, que se subdividem em quatro categorias, cada uma com quatro afirmações. Quatro itens pretendem medir comportamentos de liderança tirânica ($\alpha = 0.7$), quatro relativos a comportamentos de liderança descarrilada ($\alpha = 0.71$), outros quatro estão associados a comportamentos de liderança apoio-desleal ($\alpha = 0.65$) e, por fim, os últimos quatro a comportamentos de liderança laissez-faire ($\alpha = 0.65$). Utilizou-se uma escala de cinco pontos, que varia entre 1 “Nunca” e 5 “Quase sempre”, para caracterizar o comportamento do líder destrutivo, de acordo com os quatro tipos já referenciados (Aasland et al., 2009; Einarsen et al., 2007; Hyson, 2016). Na Tabela 1, é possível observar as variáveis que foram consideradas no estudo.

Uma vez que, até ao momento, não existem versões traduzidas e validadas destas escalas para a população portuguesa, foi necessário traduzir a versão original em inglês para português. Desta forma, solicitou-se a uma pessoa bilingue para as traduzir, primeiramente, para a língua portuguesa. Posteriormente, uma segunda pessoa traduziu a versão portuguesa novamente para inglês, para garantir que não existia uma incorreta interpretação dos construtos avaliados.

Tabela 1 - Variáveis, itens e respectivas fontes do questionário

Variável		Item	Fontes e Alfa de Cronbach
Controlo das Organizações (CORG)	Resultados	Na minha organização, são estabelecidos objetivos específicos para o trabalho de cada um.	Weibel et al. (2016) 0,84
		É monitorizado o grau com que se atingem as metas esperadas para o trabalho.	
		Recebe-se feedback no contexto de trabalho (supervisor imediato ou de membros da equipa) sobre até que ponto se atingem os objetivos esperados.	
		A progressão de carreira está dependente do desempenho relativamente aos objetivos esperados.	
	Processos	Existem regras escritas sobre várias atividades organizacionais.	Weibel et al. (2016) 0,83
		As regras escritas são rigorosamente aplicadas.	
		As regras e os procedimentos escritos são cumpridos.	
		Existem procedimentos formalizados de forma clara sobre como resolver conflitos dentro da organização.	
	Normas	Quando os colaboradores (com ou sem responsabilidades de chefia) violam normas importantes da empresa, é usada a pressão do grupo para corrigir o comportamento (por exemplo, se um funcionário for conhecido por fazer o que "lhe apetece", os seus colegas tentam mudar o seu comportamento).	Weibel et al. (2016) 0,76
		A violação de normas que não sejam claramente descritas leva a punição (por exemplo, colaboradores que conversam sobre os outros são evitados).	
Colaboradores (com ou sem responsabilidade de chefia) que violem valores ou códigos de ética importantes para a organização, têm uma ação disciplinar (por exemplo, recebem uma advertência).			
Triade Negra (DT)	Maquiavelismo	Tem tendência a levar as outras pessoas a fazerem o que quer.	Jonason & Webster (2010) 0,798
		Já enganou ou mentiu para obter o que queria.	
		Já elogiou pessoas para obter o que queria.	
		Tem tendência a usar as outras pessoas em benefício pessoal.	
	Psicopatia	Tem tendência a não sentir remorsos ou arrependimento.	Jonason & Webster (2010)
		Tem tendência a não se preocupar com o que é certo ou errado.	

		Tem tendência a ser uma pessoa insensível ou fria.	
		Tem tendência a não se importar com as regras e normas sociais.	0,773
	Narcisismo	Tem tendência a querer que as outras pessoas sintam admiração por si.	Jonason & Webster (2010)
		Tem tendência a querer que as outras pessoas lhe prestem atenção.	
		Tem tendência a querer ter prestígio ou estatuto social alto.	0,795
		Tem tendência a esperar que os outros lhe façam favores especiais.	
Congruência com o líder		Se os valores do meu chefe fossem diferentes, não me relacionaria tão bem com ele/ela.	Becker, Billings, Eveleth and Gilbert's (1996)
		Desde que iniciei este emprego, os meus valores aproximaram-se dos do meu chefe.	
		Prefiro o meu chefe a outros pelos seus ideais e/ou valores que defende.	0,85
		A ligação com o meu chefe baseia-se, essencialmente, na similaridade dos meus valores com os que ele/ela defende.	
Liderança Destrutiva (DL)	Liderança Tirânica	Já humilhei subordinados por não corresponderem aos meus padrões.	Einarsen et al. (2007)
		Gozei com algum subordinado para demonstrar que estava descontente com os seus esforços de trabalho.	
		Espalhei informações incorretas sobre algum subordinado de forma a prejudicar a sua posição na organização.	0,70
		Já repreendi alguém por telefone, desliguei no meio de uma conversa, ou enviei um e-mail ofensivo, porque achei que a pessoa em questão fez um mau trabalho.	
	Liderança Descarrilada	O sucesso da organização onde me insiro depende mais dos meus esforços do que dos esforços dos meus colaboradores.	Einarsen et al. (2007)
		Utilizou a sua posição na organização para ganhos financeiros/materiais às custas da empresa.	
		Considerou os seus colegas mais rivais do que parceiros.	0,71
		Reduziu a oportunidade de um colaborador se expressar nas reuniões, atribuindo-lhe pouco tempo para falar, ou colocando-o no final.	
	Liderança Apoio-Desleal	Tem sido amigo dos seus colaboradores, encorajando-os a estender as suas pausas.	Einarsen et al. (2007)
		Encoraja os seus subordinados a aproveitarem-se de privilégios extra às custas da organização.	
		Encorajou algum dos seus subordinados a fazer pausas extra, como recompensa por bons esforços de trabalho.	0,65
		Encorajou algum dos seus subordinados a realizar tarefas/recados privados durante o horário de trabalho.	

Liderança Laissez-faire	Evito envolver-me quando surgem questões importantes.	Einarsen et al. (2007)
	Estou ausente quando necessário.	
	Evito tomar decisões.	0,65
	Atraso a resposta a questões urgentes.	

Foram recolhidos alguns dados sociodemográficos, tais como a idade, o género, a nacionalidade, o estado civil, as habilitações literárias e a situação profissional, tanto para os seguidores como para os líderes. Foram também colocadas questões relativamente ao setor de atividade, à dimensão da organização onde labora, à sua antiguidade na organização, à existência ou não de responsabilidades de chefia (no caso dos líderes, adicionalmente, questionámos o número de pessoas que chefia diretamente) e o regime de trabalho que pratica. Por fim, no inquérito dirigido aos seguidores, questionámos ainda o tipo de interação existente com o líder, a periodicidade dessa interação, o tempo estimado da mesma e a forma como esse contacto era maioritariamente realizado.

Assim, o inquérito disponibilizado aos seguidores perfazia um total de 58 questões enquanto que o questionário dirigido aos líderes continha, apenas, 38 questões.

Para o tratamento e análise dos dados recorreu-se aos programas Microsoft Excel, *IBM SPSS Statistics 27* e *IBM SPSS SmartPLS 3*.

4.5. Caracterização da Amostra

Um dos critérios de seleção requeridos foi que os inquiridos já tivessem vivenciado uma experiência profissional ou estivessem profissionalmente ativos. Por esse motivo, o estudo foi limitado a uma população-alvo com idade compreendida entre os 18 e os 65 anos. Cumulativamente, é desejável que o inquirido tenha uma relação consolidada com o seu líder, para que seja possível avaliar alguns comportamentos destrutivos que, geralmente, só se manifestam a longo prazo. Assim, considerámos como tempo mínimo de interação líder-seguidor seis meses (Aasland et al., 2009).

Na primeira parte do questionário, ou seja, a dos seguidores, foram recolhidas 461 respostas. Porém, 47 inquiridos não passaram nas duas primeiras questões, não cumprindo os requisitos necessários para o estudo, não sendo por isso considerados. Desta forma, obteve-se um total de 414 respostas válidas. Na segunda parte do questionário, a ser respondida pelos líderes dos seguidores que previamente participaram no estudo, obtivemos 138 respostas. Uma vez que pretendíamos cruzar os dados das duas fontes, só utilizamos as 138 díades seguidor-líder. Como o questionário *online* tinha a obrigatoriedade de resposta em todos os itens, não existem valores omissos, sendo que todas as respostas foram válidas para análise.

Na Tabela 2 procede-se à síntese das características da amostra dos seguidores, assim como dos líderes. Relativamente à faixa etária, a idade mínima dos seguidores foi de 20 anos e a máxima 65 anos, sendo a idade média de 34 anos. No caso dos líderes, a idade mínima foi de 22 anos e a máxima 68 anos, sendo a idade média de 43 anos. Dos 138 seguidores inquiridos, 74 foram mulheres (53,6%) e 64 foram homens (46,4%). No caso dos líderes, dos 138 respondentes, 82 eram homens (59,4%) e 56 mulheres (40,6%). No que concerne a nacionalidade, 42% dos seguidores que responderam eram americanos, 35,5% portugueses, 8,7% indianos e 13,8% de outras nacionalidades (mexicanos, franceses, espanhóis...). No caso dos líderes, 37,7% eram americanos, 35,5% portugueses, 10,1% indianos e 16,7% de outras nacionalidades (canadenses, mexicanos, alemães...). Quanto ao estado civil, 55,8% dos seguidores inquiridos são casados, 39,1% são solteiros, 2,9% divorciados e 2,2% selecionou a opção “outros”. No caso dos líderes, 60,1% são casados, 23,2% são solteiros, 15,2% são divorciados, 0,8% são viúvos e os restantes (0,7%) selecionaram a opção “outros”. A nível das habilitações académicas, 62,3% dos seguidores inquiridos tinham o grau de licenciatura/bachelorato, 18,1% apresentavam um mestrado ou pós-graduação, 14,5% frequentou até ao ensino secundário e os restantes 5% estavam divididos pelas outras categorias. No caso dos líderes, 55,8% frequentou a licenciatura, 31,2% o mestrado ou pós-graduação, 8% o ensino secundário, 3,6% tinham um doutoramento e os restantes 1,4% estavam nas restantes categorias. Relativamente à situação profissional, 46,4% dos seguidores inquiridos apresentavam um contrato a termo, 37,7% um contrato sem termo, 8% eram trabalhadores independentes e os restantes dividiam-se entre outros itens (estagiários, desempregados...). Nos líderes, 61,6% estavam em regime de trabalho a contrato sem termo, 29,7% com contrato a termo e os restantes estavam divididos por outras opções (trabalhador independente, outro...).

Nas questões de controlo sobre os setores de atividade dos inquiridos, obtivemos os mesmos resultados para seguidores e líderes, como seria expetável. Assim, o setor de atividade com mais percentagem de resposta foi “Banca e Seguros”, com 18,1% das respostas. De seguida, a opção mais selecionada foi “Outros”, com 17,4%, seguida da “Comércio e Distribuição” (15,2%), “Indústrias Transformadoras” (13,0%), “Educação” (10,9%), “Consultoria” (9,4%), “Saúde” (9,4%), “Agricultura” (2,9%), “Logística” (2,2%) e, por fim, “Turismo” (1,4%). Quanto ao tamanho das organizações, as respostas entre líderes e seguidores também foram iguais. Assim, 31,2% dos inquiridos trabalha em empresas com 51 a 250 funcionários, 25,4% em empresas com mais de 500 funcionários,

23,2% em empresas com 10 a 50 colaboradores, 11,6% em empresas entre 250 a 500 funcionários e 8,7% em empresas com menos de 10 colaboradores. Relativamente ao tempo em que os inquiridos trabalhavam na organização, no caso dos seguidores, a maioria estava presente na empresa entre 2 a 5 anos (35,5%), 23,2% entre 1 a 2 anos, 16,7% trabalhava na empresa há mais de 10 anos e 10,9% trabalhavam há menos de 1 ano. No caso dos líderes, a maior parte trabalhava na empresa há mais de 10 anos (32,6%) sendo que apenas 5,1% trabalhavam nesse local há menos de 1 ano. Relativamente à questão do inquirido exercer um papel de liderança, no caso dos seguidores, 39,1% responderão que não e os restantes 60,9% tinham algum papel de liderança (com exceção de cargos de direção). No caso dos líderes, todos registaram ter papel de liderança, sendo que a percentagem mais elevada foi de 47,8% - chefia intermédia. No questionário dos líderes, existia também a questão sobre o tamanho da equipa que chefiavam. A média de respostas foi de 17 elementos, sendo que o valor mínimo foi de 1 pessoa e o valor mais elevado correspondeu a 100 elementos. Por fim, relativamente ao regime de trabalho praticado, 43,5% dos seguidores respondeu que praticava regime presencial, 31,4% trabalho remoto e 25,4% híbrido. No caso dos líderes, 47,8% praticava um regime presencial, 33,3% regime híbrido e 18,8% regime remoto.

Nas questões direcionadas para avaliar o tipo de relação entre líder e seguidor, começamos por questionar se existia contacto entre ambos. 93,5% dos seguidores respondeu que sim, que tinha contacto direto com o seu superior hierárquico, tendo apenas 6,5% respondido que não. Na questão sobre a frequência com que esse contacto ocorria, 37% respondeu que contactava com o seu superior todos os dias, sendo que só 10,1% respondeu que esse contacto ocorria menos de uma vez por semana. Quanto à duração do contacto entre seguidores e líderes, 67,4% dos inquiridos reportou que o contacto durava entre quinze minutos a uma hora, sendo que apenas 15,2% reportou que contactava todo o dia com o seu líder. Por fim, relativamente ao tipo de contacto, 47,1% afirmam que este ocorre presencialmente sendo que a via menos comum, com 7,2% das respostas, é a videochamada.

Tabela 2 - Caracterização Sociodemográfica e Profissional da Amostra

	Participantes – Seguidores	Participantes - Líderes
Idade	Média = 34 anos	Média = 43 anos
Género	Masculino – 46,4% Feminino – 53,6%	Masculino – 59,5% Feminino – 40,6%
Nacionalidade	Americana – 42,0% Portuguesa – 35,5% Indiana – 8,7% Outros – 13,8%	Americana – 37,7% Portuguesa – 35,5% Indiana – 10,1% Outros – 16,7%
Estado Civil	Casado – 55,8% Solteiro – 39,1% Divorciado – 2,9% Outros – 2,2%	Casado – 60,1% Solteiro – 23,2% Divorciado – 15,2% Viúvo – 0,8% Outros – 0,7%
Habilitações Literárias	1º ciclo (1º, 2º, 3º e 4º anos) – 0,7% 2º ciclo (5º e 6º anos) – 0,7% 3º ciclo (7º, 8º, 9º anos) – 2,2% Ensino Secundário – 14,5% Licenciatura/Bacharelato – 62,3% Mestrado/Pós-Graduação – 18,1% Doutoramento – 1,4%	1º ciclo (1º, 2º, 3º e 4º anos) – 0% 2º ciclo (5º e 6º anos) – 0% 3º ciclo (7º, 8º, 9º anos) – 1,4% Ensino Secundário – 8% Licenciatura/Bacharelato – 55,8% Mestrado/Pós-Graduação – 31,2% Doutoramento – 3,6%
Situação Profissional	Trabalhador: contrato a termo – 46,4% Trabalhador: contrato sem termo – 37,7% Trabalhador independente – 8% Estagiário – 2,2% Desempregado – 2,9% Outro – 2,9%	Trabalhador: contrato a termo – 29,7% Trabalhador: contrato sem termo – 61,6% Trabalhador independente – 4,3% Estagiário – 0% Desempregado – 0% Outro – 4,3%
Setor de Atividade		Agricultura – 2,9% Banca e seguros – 18,1% Comércio e distribuição – 21% Consultoria – 9,4% Indústrias transformadoras – 13% Saúde – 9,4% Logística – 2,2% Turismo – 1,4% Educação – 10,9% Outro – 17,4%

Tamanho da Organização	Menos de 10 trabalhadores – 8,7% 10-50 trabalhadores – 23,2% 51 a 250 trabalhadores – 31,2% 250 a 500 trabalhadores – 11,6% Mais de 500 trabalhadores – 25,4%	
Antiguidade na Organização	Menos de 1 ano – 10,9% 1 a 2 anos – 23,2% 2 a 5 anos – 35,5% 5 a 10 anos – 13,8% Mais de 10 anos – 16,7%	Menos de 1 ano – 5,1% 1 a 2 anos – 9,4% 2 a 5 anos – 25,4% 5 a 10 anos – 27,5% Mais de 10 anos – 32,6%
Papel de Chefia	Não – 39,1% Sim – Supervisão – 37,7% Sim – Chefia intermédia – 23,2% Sim – Direção – 0%	Não – 0% Sim – Supervisão – 36,2% Sim – Chefia intermédia – 47,8% Sim – Direção – 15,9%
Tamanho da Equipa	Média = 17 pessoas	
Regime de Trabalho	Remoto – 31,2% Híbrido – 25,4% Presencial – 43,5%	Remoto – 18,8% Híbrido – 33,3% Presencial – 47,8%
Tem contacto direto com o seu superior?	Não – 6,5% Sim – 93,5%	
Qual a frequência do contacto?	Menos de 1 vez por semana – 10,1% Uma vez por semana – 22,5% Duas vezes por semana – 17,4% Mais de duas vezes por semana – 13% Todos os dias – 37%	
Quanto tempo duram as interações?	Menos de 15 minutos – 34,8% Cerca de 1 hora – 32,6% Entre 1 a 2 horas – 12,3% Entre 3 a 5 horas – 5,1% Todo o dia – 15,2%	
Tipo de contacto	Mensagens de texto – 23,2% Chamadas de voz – 22,5% Videochamadas – 7,2% Pessoalmente – 47,1%	

5. Resultados

5.1. Análise Fatorial Confirmatória

De acordo com Ringle et al. (2012), podemos sub-dividir os modelos teóricos em quatro tipos, relativamente à forma como os construtos de grande e pequena dimensão se relacionam, ou seja, se têm relações do tipo formativo ou refletivo (Ringle et al., 2012), como é passível de ser observado na Figura 3 (Sarstedt et al., 2019). Os construtos formativos são formados por várias variáveis que, ao manifestarem-se individualmente, formam o construto formativo em análise. Por outro lado, nos construtos refletivos, as variáveis latentes surgem por reflexão do construto principal, ou seja, como consequências da sua existência (Becker et al., 2012).

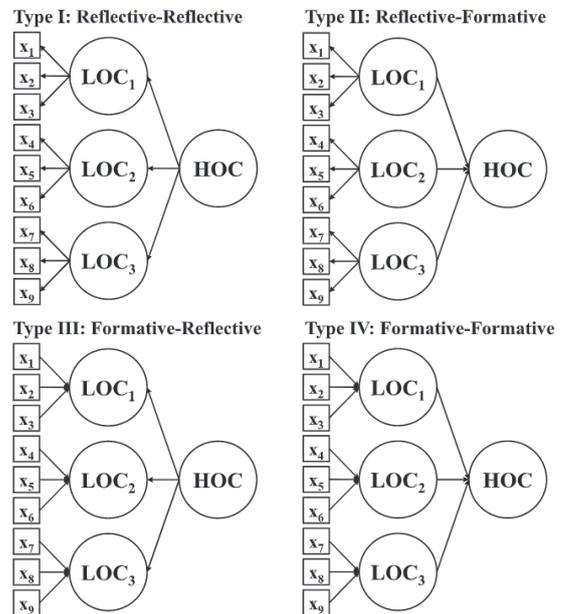


Figura 3 - tipos de modelo de relação entre construtos. HOC = construtos de grande dimensão. LOC = construtos de pequena dimensão. Fonte: (Sarstedt et al., 2019) (pp 198)

Desta forma, o modelo tipo I: Refletivo – Refletivo é o mais indicado para avaliar o estudo e as variáveis presentes, tanto de pequena como de grande dimensão (Sarstedt et al., 2019).

Assim, usamos a abordagem de indicadores repetidos para avaliar o modelo de estudo, o que permite medir os construtos de ordem inferior e superior (LOC e HOC), ao mesmo tempo, o que o torna mais fácil de implementar (Becker et al., 2012; Sarstedt et al., 2019). Os métodos que se descrevem de seguida estão envolvidos na avaliação e validação do modelo de mediação Tipo I: Refletivo – Refletivo.

Inicialmente, antes de proceder à avaliação do modelo de mediação em estudo, foi necessário verificar a validade do modelo de medida. Assim, conforme recomendado por Sarstedt et al. (2017), foi utilizado o fator de inflação da variância (VIF), que nos permite avaliar se existe multicolineariedade na análise de regressão (Sarstedt et al., 2017). Espera-se que o VIF tenha um valor inferior a 5. Valores entre 5 e 10 poderão indicar alta correlação,

assim como, valores que excedam o 10 indicam que ocorreu enviesamento dos dados. Para cada uma das variáveis testadas, o VIF foi inferior a 5. Conforme é possível observar na tabela 3, para todas as variáveis testadas, o fator de inflação da variância foi inferior a 5. A qualidade preditiva do modelo estrutural foi medida através do indicador de Stone-Geisser (Q^2). Valores positivos de Q^2 (>0) são aceitáveis para um modelo com boa qualidade estrutural. Adicionalmente, foi calculado o coeficiente de determinação (R^2), assim como o GFI (*Godness of Fit Index*). O intervalo de valores aceitáveis para o GFI é entre 0 e 1, que indicam a qualidade do modelo estrutural. Os resultados desta análise podem ser observados na Tabela 3. É possível observar que os valores de Q^2 , para todas as variáveis, são superiores a 1, o que revela uma boa qualidade do modelo estrutural. Da mesma forma, percebemos que 25,3% do controlo organizacional, 39,4% da liderança destrutiva e 24,5% da tríade negra são explicados pelo modelo em estudo. Por fim, os valores de GFI também se encontram dentro do intervalo aceitável, o que demonstra a qualidade geral do modelo estrutural em estudo.

Tabela 3 - Qualidade do modelo estrutural

	Q^2	R^2	GFI	VIF
Controlo Organizacional	0.114	0.253	0.357	1.627
Tríade Negra	0.125	0.245	0.372	1.000
Liderança Destrutiva	0.200	0.394	0.463	1.324

Para avaliar a *Validade Fatorial*, isto é, se as variáveis refletem o fator latente que pretendem medir, foram calculados os pesos fatoriais individuais ($\lambda \geq 0,5$) das variáveis manifestas (Marôco, 2018). Como é possível observar na Tabela 4, todas as variáveis apresentaram valores satisfatórios.

Tabela 4 - Análise Fatorial

CORG	PROC	RSLT	STD	DT	MACH	NARC	PSY	DL	DRL	LASZ	UNF	TYRN
Item	FL		Item	FL		Item	FL		Item	FL		
COPROC1	0.70	0.76		PTMACHI1	0.61	0.63		DL	DLDRL1	0.75	0.80	
COPROC2	0.79	0.84		PTMACHI2	0.75	0.82		DL	DLDRL2	0.79	0.83	
COPROC3	0.72	0.80		PTMACHI3	0.71	0.79		DL	DLDRL3	0.81	0.85	
COPROC4	0.71	0.77		PTMACHI4	0.81	0.88		DL	DLDRL4	0.85	0.88	
CORSLT1	0.72		0.81	PTNARS1	0.75		0.78	DL	DLLAZ1	0.77		0.87
CORSLT2	0.73		0.82	PTNARS2	0.74		0.77	DL	DLLAZ2	0.79		0.87
CORSLT3	0.64		0.72	PTNARS3	0.75		0.79	DL	DLLAZ3	0.66		0.76
CORSLT4	0.69		0.76	PTNARS4	0.85		0.88	DL	DLLAZ4	0.72		0.81
COSTD1	0.66		0.74	PTPSYCHO1	0.69		0.76	DL	DLSUNF1	0.66		0.80
COSTD2	0.74		0.81	PTPSYCHO2	0.82		0.88	DL	DLSUNF2	0.73		0.87
COSTD3	0.70		0.81	PTPSYCHO3	0.77		0.86	DL	DLSUNF3	0.67		0.79
				PTPSYCHO4	0.73		0.80	DL	DLSUNF4	0.70		0.84
								DL	DLTYR1	0.71		0.78
								DL	DLTYR2	0.71		0.76
								DL	DLTYR3	0.67		0.73
								DL	DLTYR4	0.78		0.85

O Alfa de Cronbach é uma das medidas mais utilizadas para a análise da consistência interna de um grupo de variáveis. O limite de confiabilidade desta medida é $\alpha > 0,7$ pontos, para cada variável (Pallant, 2020). Conforme se pode observar na Tabela 5, todas as variáveis usadas no estudo tiveram $\alpha > 0,7$. Da mesma forma, foi utilizada a Variância Extraída Média (VEM) para avaliar a Validade Convergente, que ocorre quando os itens, que refletem um determinado fator, saturam, fortemente, nesse fator, sendo o seu comportamento explicado, sobretudo, por esse fator (Marôco, 2010). Para que exista Validade Convergente, o VEM $> 0,5$. Para avaliar a qualidade do modelo de mediação é utilizada a Validade Preditiva. Para a calcular, utilizamos os valores de variação comum (H^2). Uma vez que todos os valores de H^2 foram positivos, garantimos a validade preditiva e, conseqüentemente, a qualidade do modelo de mediação.

Tabela 5 - Confiabilidade, Validade e Qualidade do Modelo de Mediação

	Alpha de Cronbach	VEM	H²
CORG	0.918	0.505	0.456
CORG - Procedimentos	0.869	0.625	0.518
CORG - Resultados	0.859	0.607	0.497
CORG - Normas	0.830	0.620	0.474
Triade Negra (DT)	0.938	0.565	0.533
DT - Maquiavelismo	0.861	0.618	0.511
DT - Narcisismo	0.881	0.646	0.548
DT - Psicopatia	0.894	0.681	0.586
Liderança Destrutiva (DL)	0.949	0.543	0.515
DL - Descarrilada	0.906	0.707	0.617
DL - Laissez-Faire	0.900	0.691	0.601
DL - Apoio-Desleal	0.894	0.678	0.581
DL - Tirânica	0.861	0.612	0.503

Pretendemos, ainda, avaliar a validade discriminante, que analisa se os itens, que refletem um determinado fator, não se encontram relacionados com outros fatores (Marôco, 2018). Para a medir, utilizou-se a avaliação de proporção HTMT (*Heterotrait Monotrait ratio*), recomendada em detrimento das comparações AVE-SE, no uso do *SPSS SmartPLS* (Henseler et al., 2015), procurando valores inferiores a 0,85, o que comprova a existência de validade discriminante. Na Tabela 6, é possível observar o resultado da análise HTMT. Praticamente todos os valores encontram-se abaixo de 0,85, com exceção da relação existente entre as variáveis principais (CORG, DT e DL) e as suas próprias variáveis individuais. Os construtos principais não podem ser usados para resolver os problemas discriminantes (Kocyigit & Ringle, 2011). Por esse motivo, as variáveis principais devem demonstrar validade discriminante com todas as variáveis secundárias dos outros construtos, assim como com as restantes variáveis principais, e não com os seus próprios sub-construtos. Da mesma forma, as variáveis secundárias (por exemplo, resultados, procedimentos e normas no caso do CORG) devem demonstrar validade discriminante com todas as restantes variáveis, exceto com as suas variáveis principais. Analisando a Tabela 6, podemos verificar que é o que acontece, o que comprova a validade discriminante.

Tabela 6 - Análise da Validade Discriminante usando HTMT

	CORG	PROC	RSLT	STD	DT	MACH	NARC	PSY	DL	DRL	LASZ	SD	TYRN
CORG													
PROC	1.02												
RSTL	0.99	0.81											
STD	0.94	0.76	0.66										
DT	0.50	0.43	0.42	0.51									
MACH	0.43	0.34	0.37	0.48	0.99								
NARC	0.53	0.48	0.48	0.48	1.01	0.86							
PSY	0.42	0.38	0.31	0.47	0.97	0.77	0.83						
DL	0.39	0.34	0.32	0.39	0.62	0.54	0.61	0.58					
DRL	0.33	0.29	0.26	0.38	0.61	0.52	0.58	0.62	0.99				
LASZ	0.31	0.29	0.21	0.36	0.52	0.47	0.50	0.48	0.94	0.84			
SD	0.33	0.28	0.32	0.29	0.52	0.46	0.54	0.45	0.89	0.70	0.67		
TYRN	0.41	0.38	0.37	0.37	0.57	0.49	0.57	0.53	0.97	0.91	0.72	0.68	

5.2. Análise descritiva e correlacional

Através do *SPSS Statistics*, foram estudadas as correlações entre as variáveis em estudo. A tabela de correlações apresenta, conjuntamente, as medidas descritivas (médias = M e desvios padrões = SD), conforme se pode observar na Tabela 7.

Da análise da tabela de correlações é possível verificar que a variável do controlo das organizações apresenta uma correlação positiva e significativa com a avaliação dos resultados obtidos por parte das mesmas, com a existência de procedimentos bem descritos e claros, assim como o controlo do cumprimento das normas estabelecidas. Por sua vez, em organizações com elevado controlo de resultados, procedimentos e normas existirá uma menor manifestação das características da Tríade Negra nos seguidores (maquiavelismo, psicopatia e narcisismo), assim como líderes menos destrutivos, que manifestem menos comportamentos tirânicos, descarrilados, apoio-desleal e laissez-faire, conforme atestam as correlações negativas e significativas. Estes resultados permitem antecipar uma possível confirmação das hipóteses 1a), 1b), 1c), 1d) e 2a), 2b) e 2c).

Além disso, podemos também constatar que a variável da Tríade Negra se relaciona positiva e significativamente com os três traços de personalidade identificados, nomeadamente, maquiavelismo, psicopatia e narcisismo. Por sua vez, cada um destes traços também apresenta uma relação positiva e significativa entre si, o que pode indicar que um seguidor com traços de personalidade maquiavélicos também reúna algumas características de psicopatia e narcisismo, assim como um seguidor com traços psicopatas possa ter características maquiavélicas e narcisistas, por exemplo. Adicionalmente, a variável da Tríade Negra apresenta igualmente uma correlação positiva e significativa com a variável da liderança destrutiva, assim como com cada um dos quatro comportamentos avaliados (tirânicos, descarrilados, apoio-desleal e laissez-faire), podendo antecipar uma possível confirmação das hipóteses 3a), 3b), 3c) e 3d).

Por fim, é possível observar na tabela que não existe qualquer correlação entre a variável da congruência de valores entre seguidores e líderes e as restantes variáveis. Isso contraria o nosso argumento inicial de que seguidores com um grau mais elevado de congruência com os seus líderes, apresentassem uma relação mais fortalecida e, por esse mesmo motivo, houvesse uma menor manifestação de liderança destrutiva. Uma vez que seguidores com características de personalidade da Tríade Negra, de forma geral, confiam menos nos seus pares e líderes, poderá potenciar um menor grau de congruência com os mesmos.

Tabela 7 - Resultados da Análise Correlacional: Médias, Desvios Padrões e Correlações

Variáveis	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. CORG^(a)	2.55	0.78	1													
2. RSLT	2.50	0.88	.880*	1												
3. PROC	2.53	0.88	.907*	.698*	1											
4. STD	2.63	0.85	.901*	.636*	.783*	1										
5. DT^(b)	2.76	1.12	-.480*	-.390*	-.402*	-.493*	1									
6. MACH	2.91	1.13	-.382*	-.314*	-.295*	-.407*	.892*	1								
7. PSY	2.68	1.23	-.383*	-.273*	-.339*	-.419*	.864*	.680*	1							
8. NARC	2.88	1.18	-.475*	-.415*	-.412*	-.445*	.928*	.762*	.743*	1						
9. DL^(c)	2.63	1.09	-.272*	-.209*	-.230*	-.288*	.602*	.468*	.564*	.550*	1					
10. TYRN	2.84	1.10	-.310*	-.282*	-.264*	-.282*	.536*	.415*	.471*	.468*	.778*	1				
11. DRL	2.68	1.25	-.278*	-.209*	-.230*	-.305*	.586*	.455*	.562*	.516*	.910*	.794*	1			
12. SD	2.66	1.29	-.212*	-.205*	-.168*	-.190*	.469*	.383*	.408*	.447*	.807*	.549*	.597*	1		
13. LASZ	2.64	1.16	-.188*	-.117	-.160	-.228*	.485*	.392*	.432*	.412*	.816*	.621*	.743*	.555*	1	
14. CONG^(d)	4.63	1.56	.076	.108	.034	.012	.029	.065	.051	.028	.020	.069	.076	.130	.154	1

N = 138, * p < 0,05

Notas:

1. CORG: Controlo Organizacional^(a) 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo; 3 = Não concordo nem discordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo totalmente.

2. RSLT: Controlo Organizacional – Resultados; 3. PROC: Controlo Organizacional – Processos; 4. STD: Controlo Organizacional – Normas.

5. DT: Triade Negra^(b) 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo; 3 = Não concordo nem discordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo totalmente.

6. MACH: Triade Negra – Maquiavelismo; 7. PSY: Triade Negra – Psicopatia; 8. NARC: Triade Negra – Narcisismo;

9. DL: Liderança Destrutiva^(c) 1 = Nunca; 2 = Às vezes; 3 = Algumas vezes; 4 = Muitas vezes; 5 = Quase sempre.

10. TYRN: Liderança Destrutiva Tirânica; 11. DRL: Liderança Destrutiva Descarrilada; 12. SD: Liderança Destrutiva Apoio-Desleal; 13. LASZ: Liderança Destrutiva Laissez-faire;

14. CONG: Congruência de valores seguidor-líder^(d) 1 = Discordo fortemente; 2 = Discordo; 3 = Discordo ligeiramente; 4 = Neutro; 5 = Concordo ligeiramente; 6 = Concordo; 7 = Concordo fortemente.

5.3. Análise das Hipóteses

Os modelos estruturais pretendem demonstrar a possível relação existente entre diferentes construtos, com base em teorias já comprovadas pela literatura (Sarstedt et al., 2017). Quando observamos o nosso modelo teórico, verificamos que existem dois tipos de relações entre as variáveis: efeito direto e efeito de mediação. Assim, para testar os dois tipos de relações, usamos um intervalo de confiança de 95%.

A hipótese 1 postula que o controlo organizacional terá um efeito negativo na liderança destrutiva. Os resultados mostram que, efetivamente, o controlo organizacional tem um impacto negativo significativo na manifestação de comportamentos de liderança destrutiva ($\beta = -.383$, $t = 4.895$, $p < .001$). As hipóteses 1a), 1b), 1c) e 1d), semelhantes à H1 mas direcionadas para os comportamentos de liderança tirânica, descarrilada, apoio-desleal e laissez-faire, respetivamente, foram também comprovadas, mostrando que o CORG tem um impacto negativo significativo em todos os tipos de comportamento de liderança destrutiva. Assim, comprovamos que a hipótese 1, assim como as suas derivantes, são suportadas, conforme é possível observar na Tabela 8 e na Figura 4.

A hipótese 2, por sua vez, propunha que o controlo organizacional terá um impacto negativo na manifestação dos traços de personalidade da Tríade Negra. Os resultados da nossa análise mostram que, efetivamente, o CORG tem um impacto negativo significativo na Tríade Negra ($\beta = -.495$, $t = 7.519$, $p < .001$). As hipóteses 2a), 2b) e 2c), semelhantes à H2 mas direcionadas para os traços de personalidade do maquiavelismo, narcisismo e psicopatia, respetivamente, foram também comprovadas. Os dados obtidos revelaram que existia um impacto significativo na forma como o CORG influenciava a manifestação dos mesmos, conforme se pode constatar na Tabela 8 e na Figura 4. Desta forma, comprovamos que a H2, assim como as suas variantes, são suportadas.

Por outro lado, a hipótese 3 antecipava que os traços de personalidade da Tríade Negra iriam ter um impacto positivo na manifestação dos vários tipos de comportamento de liderança destrutiva. Os resultados obtidos demonstram que a DT tem um impacto significativo e positivo na DL ($\beta = .572$, $t = 7.350$, $p < .001$). Desta forma, as hipóteses 3a), 3b), 3c) e 3d), semelhantes à H3 mas direcionadas para os comportamentos de liderança tirânica, descarrilada, apoio-desleal e laissez-faire, respetivamente, foram também comprovadas, indicando em todas uma relação significativa positiva entre as variáveis,

observado na Tabela 8 e na Figura 5. Sendo assim, a H3 e as suas variantes, foram suportadas.

Tabela 8 - Resultados da Análise das Relações Diretas entre Variáveis

Relação	β	SE	t	p	Hipóteses
CORG → DL	-0.383	0.078	4.895	0.000	H1: Suportada
CORG → TYRN	-0.420	0.078	5.351	0.000	H1a: Suportada
CORG → DRL	-0.339	0.077	4.398	0.000	H1b: Suportada
CORG → SD	-0.330	0.080	4.151	0.000	H1c: Suportada
CORG → LASZ	-0.323	0.072	4.486	0.000	H1d: Suportada
CORG → DT	-0.495	0.066	7.519	0.000	H2: Suportada
CORG → MACH	-0.450	0.076	5.935	0.000	H2a: Suportada
CORG → NARC	-0.534	0.070	7.609	0.000	H2b: Suportada
CORG → PSY	-0.430	0.075	5.727	0.000	H2c: Suportada
DT → DL	0.572	0.078	7.350	0.000	H3: Suportada
DT → TYRN	0.575	0.071	8.149	0.000	H3a: Suportada
DT → DRL	0.623	0.062	9.980	0.000	H3b: Suportada
DT → SD	0.522	0.064	8.219	0.000	H3c: Suportada
DT → LASZ	0.528	0.074	7.087	0.000	H3d: Suportada

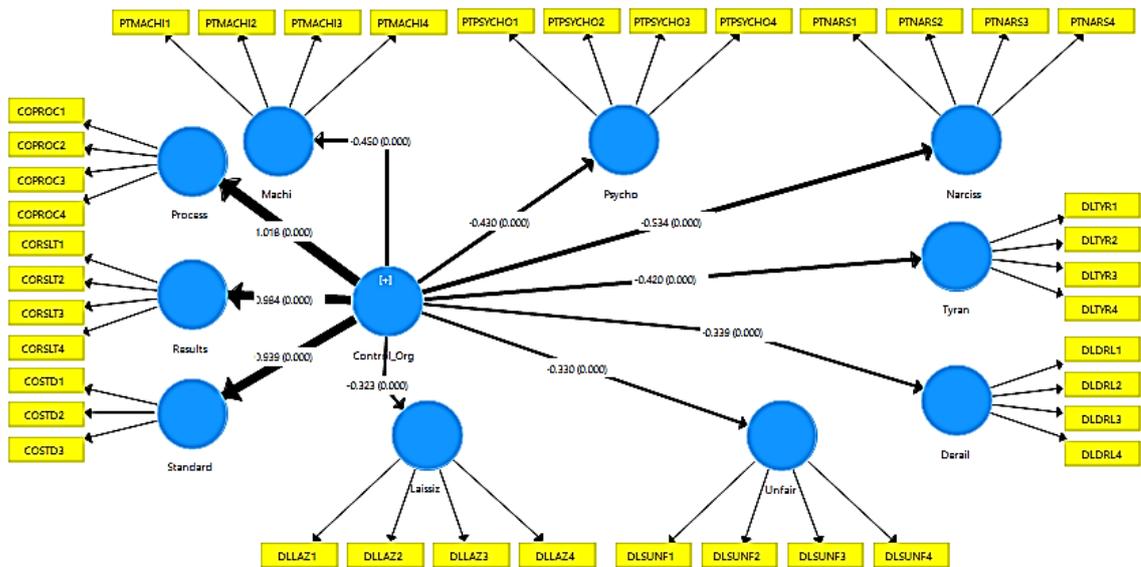


Figura 4 - Modelo Estrutural – Hipóteses 1 e 2

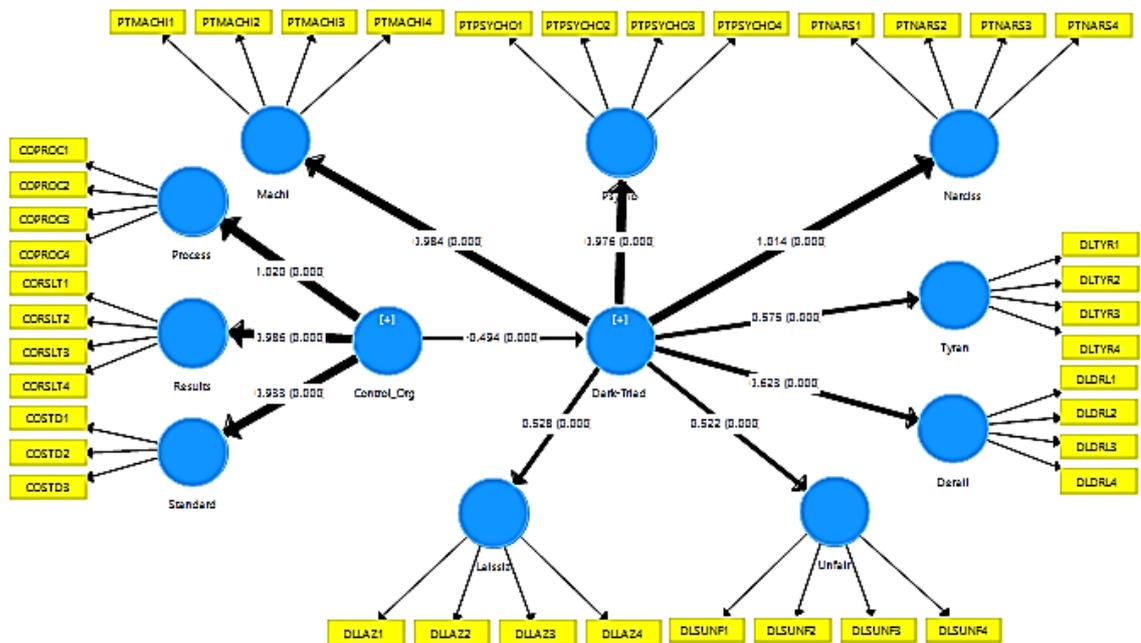


Figura 5 - Modelo Estrutural – Hipótese 3

Por fim, na hipótese 4, propusemos que os traços de personalidade da Tríade Negra, nos seguidores, mediassem a relação entre o controle das organizações e a manifestação de comportamentos de liderança destrutiva. Conforme demonstrado na Tabela 9, após a introdução da variável da Tríade Negra, o impacto inicial do CORG na DL ($\beta = -.383$)

reduziu ($\beta = -.283$), o que indica que o impacto que o controlo organizacional tem na manifestação de comportamentos de liderança destrutiva é mediado pelos traços de personalidade da Tríade Negra dos seguidores ($\beta = -.283$, $t = 5.169$, $p < 0.01$). Uma vez que o efeito direto que o CORG tem na DL tornou-se insignificante ($\beta = -.100$, $t = 1.058$, $p = .291$), podemos afirmar que estamos perante uma situação de mediação completa. Usando o método de Sobel et al. (1982) para testar a robustez do efeito de mediação, foi possível concluir que a ligação entre CORG e DL é significativamente mediada pela DT ($z = 5.40$, $p < .001$) (Sobel, 1982). Desta forma, podemos afirmar que a hipótese 4 é suportada (Tabela 9 e Figura 6).

Tabela 9 - Análise do Efeito de Mediação

Ligação	β	SE	t	p	Resultado
CORG → DT	-0.495	0.062	7.920	0.000	Significativo
DT → DL	0.572	0.078	7.350	0.000	Significativo
CORG → DL	-0.100	0.095	1.058	0.291	Não significativo
CORG → DT → DL	-0.283	0.055	5.169	0.000	H4: Suportada

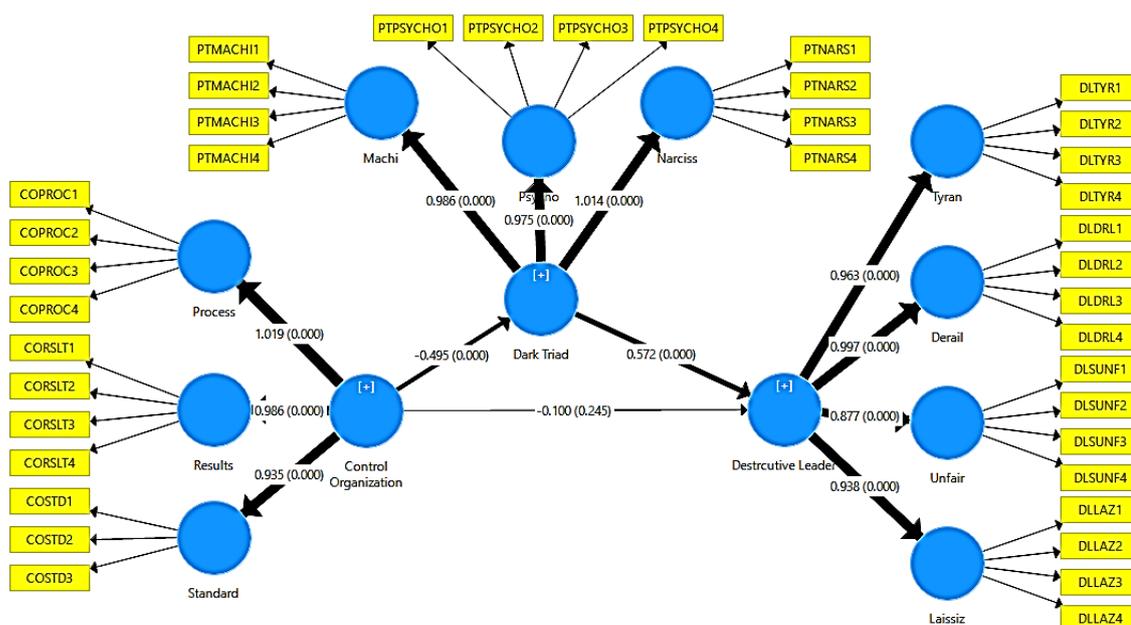


Figura 6 - Visão Geral do Modelo Estrutural

6. Conclusões

6.1. Discussão dos Resultados

Nos últimos anos, a investigação sobre o tema da liderança destrutiva tem crescido, sobretudo devido à sua importância prática para as organizações (Mackey et al., 2021). Porém, uma das principais críticas apontadas à literatura desta temática, é a falta de estudos holísticos que integrem as várias componentes que formam a liderança e que atribuam responsabilidade, quer às organizações onde os líderes se inserem, como aos seguidores e aos seus comportamentos (Sharma, 2018; Thoroughgood et al., 2018). Não devemos assumir que as características dos líderes, por si só, são capazes de gerar resultados negativos para as organizações e para todos os envolvidos (Pelletier et al., 2019).

A investigação que foi conduzida neste estudo teve em consideração esses fatores e adotou o modelo do Triângulo Tóxico, proposto por Padilla et al (2007). Conseguimos incorporar a dimensão da organização, medindo o grau de controlo existente nas mesmas, quer na avaliação de resultados e implementação de procedimentos (controlo formal), como no cumprimento das normas sociais estabelecidas (controlo informal). Apesar de alguns estudos teóricos reforçarem a pertinência da avaliação do impacto das organizações e a sua ligação com a liderança destrutiva (Padilla et al., 2007; Pelletier et al., 2019; Thoroughgood et al., 2012), não tinham sido conduzidos estudos que validassem o controlo organizacional como fator preventivo da mesma (Chen & Sun, 2021; Thoroughgood et al., 2011). Alguns investigadores demonstraram que fatores como conflitos interpessoais e de papéis (Johan Hauge et al., 2007), demasiada carga de trabalho (Molino et al., 2019), pouca autonomia e existência de competição interna (Salin, 2003), assim como certas culturas organizacionais (Chen & Sun, 2021) estão associados a comportamentos destrutivos no local de trabalho. Porém, o nosso estudo foi pioneiro ao validar a relação entre a aplicação de controlo formal e informal nas organizações e a manifestação de comportamentos destrutivos por parte dos líderes, validando as sugestões dadas por estudos anteriores. Percebemos, efetivamente, que organizações com maior nível de controlo em qualquer um destes parâmetros, estão ligadas a uma menor manifestação de comportamentos destrutivos por parte dos líderes e controlam seguidores maquiavélicos, narcisistas e/ou psicopatas. Estes tipos de controlo podem possibilitar a deteção precoce de comportamentos desviantes do expectável, regulando perentoriamente, tanto os líderes como os seguidores (Thoroughgood et al., 2018).

O papel ativo do seguidor na construção da liderança tem recebido mais atenção por parte da literatura (Carsten et al., 2018). Carsten et al. (2018) demonstraram que o seguidor influencia a percepção, as motivações e os resultados dos líderes. Mais recentemente, Khan et al. (2020) indicaram que os seguidores afetam positivamente comportamentos de liderança transformacional através da relação de confiança criada entre líderes e seguidores. Camps et al. (2020), por sua vez, relataram que comportamentos abusivos por parte dos seguidores levam os líderes a sentirem baixos níveis de justiça interpessoal o que, consequentemente, faz com que respondam com comportamentos de liderança abusiva. Alguns autores tentaram estudar de que forma os traços de personalidade dos seguidores podiam prever a existência da liderança destrutiva, estudando os cinco grandes traços de personalidade (abertura à experiência, conscienciosidade, extroversão, agradabilidade e neuroticismo), concluindo que os mesmos não são preditores da existência deste tipo de liderança (Ellen et al., 2021; Mackey et al., 2021). Assim, neste estudo, estudamos a relação existente entre os traços de personalidade da Tríade Negra (maquiavelismo, narcisismo e psicopatia) nos seguidores e a manifestação de comportamentos de liderança destrutiva (tirânicos, descarrilados, apoio-desleal e laissez-faire) (Mackey et al., 2021). Concluímos que os traços de personalidade supracitados têm uma relação positiva com a manifestação de comportamentos destrutivos por parte dos líderes, tornando a combinação destes seguidores com este tipo de líderes algo a ter em consideração, por parte das organizações. Apesar de já existirem mais estudos sobre a relação entre *followership* e liderança, a maioria foca-se, sobretudo, na liderança construtiva. Assim, este estudo foi inovador, também, por ter avaliado a relação existente destes dois conceitos na sua vertente destrutiva. Além disso, conseguimos comprovar que estes traços de personalidade, nos seguidores, efetuam uma mediação total entre o controlo organizacional e a liderança destrutiva, ou seja, quando seguidores com traços de personalidade da Tríade Negra existem nas organizações, o impacto do controlo organizacional na liderança destrutiva corre sobretudo de modo indireto, através da interação entre seguidores e líderes. Assim, estudos futuros devem considerar os ambientes organizacionais aquando da investigação sobre *followership* e, adicionalmente, perceber a existência de certos traços de personalidade (Tríade Negra) nos indivíduos que compõem os grupos de trabalho no momento de estabelecer medidas de controlo nas organizações.

De facto, os seguidores são uma componente bastante importante no processo de liderança, uma vez que os seus comportamentos podem ter impacto na forma como os

líderes se comportam. Tratando-se de um líder tendencialmente destrutivo, a forma como os seus seguidores se comportam perante a sua liderança, poderá favorecer ou diminuir o desenvolvimento desses comportamentos. No caso dos seguidores com traços de personalidade da Tríade Negra, estes potenciam o aumento de comportamentos destrutivos pelos líderes, reforçando a teoria do Princípio da Justiça Retributiva (Bies & Tripp, 2001), assim como a SET (Gouldner, 1960). Os líderes irão adotar este tipo de comportamento com o intuito de restaurarem a sua posição de poder dentro do grupo de trabalho (Tepper et al., 2011). Assim sendo, os seguidores abusivos ou com personalidades negativas, ao violarem o princípio sociolaboral de respeito pelos elementos em posições hierárquicas superiores, desencadeiam o sentimento de injustiça sentido pelo líder. Consequentemente, como uma forma de restabelecer a justiça e a igualdade, o líder sente-se no direito de demonstrar comportamentos destrutivos (Camps et al., 2020).

6.2. Contributos para a área da gestão (teóricos e práticos)

A liderança é, de forma geral, um tema de grande impacto para as organizações, uma vez que influencia diretamente os seus resultados globais, assim como, individualmente, cada um dos seus colaboradores (Antonakis & House, 2014). Os comportamentos destrutivos dos líderes, em particular, tendem a ser dispendiosos para os gestores e para as organizações, quer em termos de encargos psicológicos para os subordinados, como de custos económicos tangíveis (Bardes & Piccolo, 2010). Assim, compreender a forma como o ambiente organizacional, bem como os colaboradores presentes nas diversas equipas, podem potenciar ou diminuir o surgimento de comportamentos destrutivos, por parte dos líderes, acarreta vantagens não só económicas, mas também intangíveis, como o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

Na gestão de organizações, é de tremenda importância a criação de condutas reguladoras, de forma a prevenir comportamentos contraproducentes, que possam pôr em risco a coesão do grupo, a imagem externa e interna que transmitem, assim como resultados negativos que, em última instância, impeçam a continuidade da sua existência (Gackstatter et al., 2019; Hutzschenreuter, 2009). A informação recolhida neste estudo permitiu-nos concluir que o controlo nas organizações, nomeadamente, no que concerne aos resultados obtidos, aos procedimentos instaurados e às normas sociais estabelecidas, parece ter impacto na prevenção da liderança destrutiva e de comportamentos desviantes, por parte

dos seguidores, reforçando a teoria do Triângulo Tóxico, proposta anteriormente por Padilla et al. (2007). Assim, colmatamos uma lacuna existente nesta área de investigação, comprovando a relação existente entre estes mecanismos de controlo nas organizações e a manifestação de comportamentos destrutivos e contraproducentes por parte dos líderes e dos seguidores.

Como os seguidores com traços de personalidade da Tríade Negra tendem a reagir mais ativamente a líderes destrutivos (Syed et al., 2022) e, por sua vez, os comportamentos destrutivos dos líderes também aumentam quando expostos a seguidores com os traços de personalidade citados, como comprovamos no nosso estudo, é fundamental que as organizações garantam a implementação dos mecanismos de controlo e regulação necessários para evitar uma escalada de conflito entre as partes. A deteção precoce deste tipo de comportamentos pode revelar-se fundamental para evitar que líderes e/ou seguidores destrutivos cresçam, dentro das organizações, e causem danos que possam ser irreparáveis (Guillen et al., 2022).

Adicionalmente, é crucial mudar o paradigma do líder como fonte única de responsabilidade sobre os resultados do processo de liderança e incluir, cada vez mais, os seguidores como parte integrante e dinâmica neste processo (Carsten et al., 2018). Como foi possível observar neste estudo, os traços de personalidade dos seguidores influenciam o comportamento dos líderes e medeiam a influência das características do contexto. Essa informação pode ser utilizada pelas empresas aquando do recrutamento de novos membros para as equipas, assim como na constituição de grupos de trabalho, por exemplo. Além disso, trará um importante contributo teórico para futuros estudos sobre o tema, uma vez que estabelece uma relação pioneira entre os traços de personalidade dos seguidores e a ocorrência de comportamentos destrutivos, em resposta, por parte dos líderes.

6.3. Limitações e recomendações para investigações futuras

O presente estudo apresenta algumas limitações que podem ser colmatadas, em investigações futuras, contribuindo para aprimorar os conhecimentos científicos sobre o tema em análise.

Numa primeira instância, estudos futuros podem beneficiar de ter uma maior amostra e com mais diversidade cultural. Desta forma, a amostra conferiria uma maior representatividade, garantindo resultados mais robustos e assertivos.

Além disso, é relevante considerar que os dados recolhidos foram provenientes de autorrelatos. Apesar de se ter tentado evitar o enviesamento do método comum, poderá sempre existir a hipótese dos inquiridos responderem de acordo com o socialmente desejável, o que pode ser ainda mais notório em questionários como este, em que avaliamos características e comportamentos vistos como negativos e socialmente reprováveis. Apesar de terem sido tomadas medidas para evitar a ocorrência deste erro, ao utilizar a informação proveniente de duas fontes (o seguidor e o líder), bem como a proteção do anonimato dos inquiridos, futuras investigações deverão utilizar outros métodos que eliminem ou diminuam a possibilidade de ocorrência deste enviesamento, como, por exemplo, a utilização do método qualitativo de forma a uma maior compreensão das relações encontradas neste estudo.

Apesar de estudos anteriores já terem estudado os cinco grandes traços de personalidade dos seguidores e o seu impacto na liderança destrutiva (Ellen et al., 2021), e do nosso estudo ter contribuído positivamente para acrescentar algo a esta temática, com o estudo dos traços de personalidade da Tríade Negra, é importante considerar outros traços que possam ter influência em comportamentos destrutivos, por parte dos líderes, como o sadismo (Chen et al., 2019) ou o *schadenfreude*, termo alemão que se traduz pelo prazer perverso com o infortúnio de outrem (Van Dijk, 2005), bem como traços positivos, como o capital psicológico positivo, no sentido de perceber se os mesmos amenizam ou anulam a destrutividade da liderança.

No nosso estudo, usamos a variável da congruência de objetivos e valores entre seguidores e líderes, como controlo, com a premissa de que seguidores cujos valores fossem congruentes com os dos seus líderes, tivessem uma relação mais fortalecida (Byrne, 1997; Condon & Crano, 1988). Podia acontecer, por exemplo, que seguidores com comportamentos narcisistas, com valores semelhantes aos seus líderes, se sentissem numa aliança com os mesmos e não ocorressem comportamentos destrutivos por parte destes últimos (London, 2019). Porém, uma vez que parece não existir qualquer correlação entre a congruência e as variáveis analisadas, estudos futuros poderão querer considerar outras variáveis como, por exemplo, a existência de comportamentos contraproducentes por parte

dos seguidores que despoletem uma resposta destrutiva por parte dos líderes ou a sua percepção sobre os líderes (existência ou não de tensões entre ambos).

Além disso, verificamos que a maior parte dos líderes tinha, a seu encargo, mais do que um subordinado. Seria, igualmente, de relevo perceber de que forma as relações criadas dentro das equipas e com os diferentes elementos do grupo condicionam e/ou promovem certo tipo de comportamentos por parte dos líderes, de acordo com a Teoria LMX (*Leader-Member Exchange Theory*) (Erdogan & Bauer, 2015). Equipas com subordinados com traços de personalidade da Tríade Negra podem ter um efeito diferente na ocorrência de comportamentos destrutivos por parte dos seus líderes, o que seria fundamental determinar.

7. Referências Bibliográficas:

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2009). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>
- Agotnes, K. W., Skogstad, A., Hetland, J., Olsen, O. K., Espevik, R., Bakker, A. B., & Einarsen, S. V. (2021). Daily work pressure and exposure to bullying-related negative acts: The role of daily transformational and laissez-faire leadership. *European Management Journal*, 39(4), 423-433. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.011>
- Aguinis, H., Villamor, I., & Ramani, R. S. (2021). MTurk Research: Review and Recommendations. *Journal of Management*, 47(4), 823-837, Article 0149206320969787. <https://doi.org/10.1177/0149206320969787>
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. *Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>
- Aravena, F. (2019). Destructive Leadership Behavior: An Exploratory Study in Chile. *Leadership and Policy in Schools*, 18(1), 83-96. <https://doi.org/10.1080/15700763.2017.1384501>
- Augusto, A. (2014). Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência1. *Forum Sociológico*(24), 73-77. <https://doi.org/10.4000/sociologico.1073>
- Bandura, A., & Cervone, D. (1983). SELF-EVALUATIVE AND SELF-EFFICACY MECHANISMS GOVERNING THE MOTIVATIONAL EFFECTS OF GOAL SYSTEMS. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(5), 1017-1028. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.5.1017>
- Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2010). Goal setting as an antecedent of destructive leader behaviors. In *When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes, and ethical failures*. (pp. 3-22). IAP Information Age Publishing.
- Becker, J.-M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning*, 45(5), 359-394. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.001>

- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of management journal*, 39(2), 464-482. <https://doi.org/10.2307/256788>
- Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2018). Angels and Demons: The Effect of Ethical Leadership on Machiavellian Employees' Work Behaviors. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 1082. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01082>
- Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & Kalshoven, K. (2015). Leading Machiavellians: How to Translate Machiavellians' Selfishness Into Pro-Organizational Behavior. *Journal of Management*, 41(7), 1934-1956. <https://doi.org/10.1177/0149206313484513>
- 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>
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2001). A passion for justice: The rationality and morality of revenge. In *Justice in the workplace: From theory to practice, Vol. 2* (pp. 197-208). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Boddy, C. R. (2015). Organisational psychopaths: a ten year update. *Management Decision*, 53(10), 2407-2432. <https://doi.org/10.1108/md-04-2015-0114>
- Bouckennooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How Ethical Leadership Shapes Employees' Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251-264. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2162-3>
- Boudrias, J. S., Rousseau, V., & Lajoie, D. (2021). How Lack of Integrity and Tyrannical Leadership of Managers Influence Employee Improvement-Oriented Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 172(3), 487-502. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04494-5>
- 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, Article 773. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00773>
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Socialized charismatic leadership, values congruence, and deviance in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 954-962. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.954>

- Buhrmester, M., Kwang, T., & Gosling, S. D. (2011). Amazon's Mechanical Turk. *Perspectives on Psychological Science*, 6(1), 3-5. <https://doi.org/10.1177/1745691610393980>
- Byrne, D. (1997). An Overview (and Underview) of Research and Theory within the Attraction Paradigm. *Journal of Social and Personal Relationships*, 14(3), 417-431. <https://doi.org/10.1177/0265407597143008>
- Byza, O. A. U., Schuh, S. C., Dorr, S. L., Sporrle, M., & Maier, G. W. (2017). Are two cynics better than one? Toward understanding effects of leader-follower (in-)congruence in social cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1246-1259. <https://doi.org/10.1002/job.2200>
- Camps, J., Stouten, J., Euwema, M., & De Cremer, D. (2020). Abusive Supervision as a Response to Follower Hostility: A Moderated Mediation Model. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 495-514. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4058-0>
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., & Huang, L. (2018). Leader perceptions and motivation as outcomes of followership role orientation and behavior. *Leadership*, 14(6), 731-756. <https://doi.org/10.1177/1742715017720306>
- Chen, J., Chen, J., & Min, H. (2019). A united framework with multi-operator evolutionary algorithms and interior point method for efficient single objective optimisation problem solving. *International Journal of High Performance Computing and Networking*, 13(3), 340-353.
- Chen, Z., & Sun, M. (2021). Qualitative Study on the Toxic Triangle Integration of Leadership Ostracism [Original Research]. *Frontiers in Psychology*, 12(3032). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.655216>
- Condon, J. W., & Crano, W. D. (1988). *Inferred evaluation and the relation between attitude similarity and interpersonal attraction* [doi:10.1037/0022-3514.54.5.789]. American Psychological Association.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Eisele, P. (2020). Transformational and Devious Leadership and How it Predicts Stress and Workplace Wellbeing. *International Journal of Organizational Leadership*, 9(3), 163-169. <https://doi.org/10.33844/ijol.2020.60503>

- Ellen, B. P., Alexander, K. C., Mackey, J. D., McAllister, C. P., & Carson, J. E. (2021). Portrait of a Workplace Deviant: A Clearer Picture of the Big Five and Dark Triad as Predictors of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0000880>
- Erdogan, B., & Bauer, T. (2015). Leader–Member Exchange Theory. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22010-2>
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2021). Leader moral disengagement and follower knowledge hiding: A moderated mediation model of follower Machiavellianism and trust in the leader. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jecas-05-2020-0060>
- Fatima, T., Majeed, M., Jahanzeb, S., Gul, S., & Irshad, M. (2021). Servant Leadership and Machiavellian Followers: A Moderated Mediation Model. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(3), 215-229. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a19>
- Ford, J., & Harding, N. (2018). Followers in leadership theory: Fiction, fantasy and illusion. *Leadership*, 14(1), 3-24. <https://doi.org/10.1177/1742715015621372>
- Fors Brandebo, M., Österberg, J., & Berglund, A. K. (2019). The Impact of Constructive and Destructive Leadership on Soldier's Job Satisfaction. *Psychological Reports*, 122(3), 1068-1086. <https://doi.org/10.1177/0033294118771542>
- Gackstatter, T., Müller-Stewens, B., & Möller, K. (2019). Effective accounting processes: the role of formal and informal controls. *Journal of Management Control*, 30(2), 131-152. <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00281-0>
- Gauglitz, I. K. (2021). Different Forms of Narcissism and Leadership. *Zeitschrift für Psychologie*. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000480>
- Gouldner, A. W. (1960). THE NORM OF RECIPROCITY - A PRELIMINARY STATEMENT. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Guillen, L., Jacquart, P., & Hogg, M. A. (2022). To Lead, or to Follow? How Self-Uncertainty and the Dark Triad of Personality Influence Leadership Motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Article 01461672221086771. <https://doi.org/10.1177/01461672221086771>

- Harris, A., Jones, M., & Hashim, N. (2021). System leaders and system leadership: exploring the contemporary evidence base. *School Leadership & Management*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2021.1889492>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herzog, A. R., & Bachman, J. G. (1981). Effects of questionnaire length on response quality. *Public Opinion Quarterly*, 45(4), 549-559. <https://doi.org/10.1086/268687>
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Hurst, C., Simon, L., Jung, Y., & Pirouz, D. (2019). Are "Bad" Employees Happier Under Bad Bosses? Differing Effects of Abusive Supervision on Low and High Primary Psychopathy Employees. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 1149-1164. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3770-5>
- Hutzschenreuter, J. (2009). Management control in small and medium-sized enterprises. *Indirect Control Forms, Control Combinations and*.
- Hyson, C. M. (2016). Relationship Between Destructive Leadership Behaviors and Employee Turnover.
- Itzkovich, Y., Heilbrunn, S., & Aleksic, A. (2020). Full range indeed? The forgotten dark side of leadership. *Journal of Management Development*, 39(7/8), 851-868. <https://doi.org/10.1108/jmd-09-2019-0401>
- Jager, J., Putnick, D. L., & Bornstein, M. H. (2017). II. MORE THAN JUST CONVENIENT: THE SCIENTIFIC MERITS OF HOMOGENEOUS CONVENIENCE SAMPLES. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 82(2), 13-30. <https://doi.org/10.1111/mono.12296>
- Jaworski, B. J., Stathakopoulos, V., & Krishnan, H. S. (1993). CONTROL COMBINATIONS IN MARKETING - CONCEPTUAL-FRAMEWORK AND EMPIRICAL-EVIDENCE. *Journal of Marketing*, 57(1), 57-69. <https://doi.org/10.2307/1252057>
- Jiang, X. T., Snyder, K., Li, J., & Manz, C. C. (2021). How Followers Create Leaders: The Impact of Effective Followership on Leader Emergence in Self-Managing Teams.

- Group Dynamics-Theory Research and Practice*, 25(4), 303-318.
<https://doi.org/10.1037/gdn0000159>
- Johan Hauge, L., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress*, 21(3), 220-242. <https://doi.org/10.1080/02678370701705810>
- Jonason, P., & Webster, G. (2010). The Dirty Dozen: A Concise Measure of the Dark Triad. *Psychological assessment*, 22, 420-432. <https://doi.org/10.1037/a0019265>
- Julmi, C. (2021). Crazy, stupid, disobedience: The dark side of paradoxical leadership. *Leadership*, 0(0), 17427150211040693. <https://doi.org/10.1177/17427150211040693>
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Trevino, L. K. (2010). Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence About Sources of Unethical Decisions at Work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1-31. <https://doi.org/10.1037/a0017103>
- Kocyigit, O., & Ringle, C. M. (2011). The impact of brand confusion on sustainable brand satisfaction and private label proneness: A subtle decay of brand equity. *Journal of Brand Management*, 19(3), 195-212.
- Landay, K., Harms, P. D., & Crede, M. (2019). Shall We Serve the Dark Lords? A Meta-Analytic Review of Psychopathy and Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 183-196. <https://doi.org/10.1037/apl0000357>
- Liu, Y. M., & Liu, X. Y. (2018). Politics under abusive supervision: The role of Machiavellianism and guanxi. *European Management Journal*, 36(5), 649-659. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.08.002>
- London, M. (2019). Leader-follower narcissism and subgroup formation in teams: a conceptual model. *Journal of Managerial Psychology*, 34(6), 429-442. <https://doi.org/10.1108/jmp-09-2018-0396>
- Lundmark, R., Richter, A., & Tafvelin, S. (2022). Consequences of Managers' Laissez-faire Leadership During Organizational Restructuring. *Journal of Change Management*, 22(1), 40-58, Article 1951811. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1951811>
- Lyons, B. D., Moorman, R. H., & Mercado, B. K. (2019). Normalizing mistreatment? Investigating Dark Triad, LMX, and abuse. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 369-380. <https://doi.org/10.1108/lodj-11-2018-0408>

- Mackey, J. D. (2021). Why and how predators pick prey: Followers' personality and performance as predictors of destructive leadership. *Journal of Business Research*, 130, 159-169. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.002>
- Mackey, J. D., Parker Ellen, B., McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132, 705-718. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>
- Malhotra, N., Nunan, D., & Birks, D. (2017). *Marketing research: An applied approach*. Pearson.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics.: 7ª edição*. ReportNumber, Lda.
- Mathieu, C., & Babiak, P. (2015). Tell me who you are, I'll tell you how you lead: Beyond the Full-Range Leadership Model, the role of corporate psychopathy on employee attitudes. *Personality and Individual Differences*, 87, 8-12. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.07.016>
- Molino, M., Cortese, C. G., & Ghislieri, C. (2019). Unsustainable Working Conditions: The Association of Destructive Leadership, Use of Technology, and Workload with Workaholism and Exhaustion. *Sustainability*, 11(2), Article 446. <https://doi.org/10.3390/su11020446>
- Nevicka, B., Van Vianen, A. E. M., De Hoogh, A. H. B., & Voorn, B. C. M. (2018). Narcissistic Leaders: An Asset or a Liability? Leader Visibility, Follower Responses, and Group-Level Absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, 103(7), 703-723. <https://doi.org/10.1037/apl0000298>
- Ngayo Fotso, G. M. (2021). Leadership competencies for the 21st century: a review from the Western world literature. *European Journal of Training and Development*, 45(6/7), 566-587. <https://doi.org/10.1108/ejtd-04-2020-0078>
- Nuzulia, S., & Why, F. Y. P. (2020). When the Dark Shines: The Role of Dark Personality Traits in Leadership Role Occupancy and Hiring Decisions in a Collectivistic Culture. *Social Psychological and Personality Science*, 11(8), 1089-1100, Article 1948550619893956. <https://doi.org/10.1177/1948550619893956>
- 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'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., Story, P. A., & White, C. D. (2015). A Meta-Analytic Test of Redundancy and Relative Importance of the Dark Triad and Five-

- Factor Model of Personality. *Journal of Personality*, 83(6), 644-664. <https://doi.org/10.1111/jopy.12126>
- Okimoto, T. G., & Wenzel, M. (2008). The symbolic meaning of transgressions: Towards a unifying framework of justice restoration. In *Justice*. Emerald Group Publishing Limited.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Pahi, M. H., Shaikh, S. S., Abbasi, Z. A., Shahani, N. U. N., & bin Ab Hamid, K. (2018). Effects of Laissez-Faire Leadership on Commitment to Service Quality. *St Theresa Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(2), 110-124. <Go to ISI>://WOS:000453059400007
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. Routledge.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). *The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism and psychopathy* [doi:10.1016/S0092-6566(02)00505-6]. Elsevier Science.
- Pelletier, K. L., Kottke, J. L., & Sirotnik, B. W. (2019). The toxic triangle in academia: A case analysis of the emergence and manifestation of toxicity in a public university (vol 15, pg 405, 2018). *Leadership*, 15(4), NP1-NP1. <https://doi.org/10.1177/1742715018811697>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Ringle, Sarstedt, & Straub. (2012). Editor's Comments: A Critical Look at the Use of PLS-SEM in "MIS Quarterly". *MIS Quarterly*, 36(1), iii. <https://doi.org/10.2307/41410402>
- Salin, D. (2003). Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232. <https://doi.org/10.1177/00187267035610003>

- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Becker, J.-M., & Ringle, C. M. (2019). How to Specify, Estimate, and Validate Higher-Order Constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Sarstedt, M., Ringle, C., & Hair, J. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1
- Sawaoka, T., Hughes, B. L., & Ambady, N. (2015). Power Heightens Sensitivity to Unfairness Against the Self. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(8), 1023-1035. <https://doi.org/10.1177/0146167215588755>
- Schattke, K., & Marion-Jetten, A. S. (2021). Distinguishing the Explicit Power Motives Relations With Dark Personality Traits, Work Behavior, and Leadership Styles. *Zeitschrift Fur Psychologie-Journal of Psychology*. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000481>
- Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. V. (2018). Different Shades—Different Effects? Consequences of Different Types of Destructive Leadership [Original Research]. *Frontiers in Psychology*, 9(1289). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01289>
- Schyns, B., Wisse, B., & Sanders, S. (2019). SHADY STRATEGIC BEHAVIOR: RECOGNIZING STRATEGIC FOLLOWERSHIP OF DARK TRIAD FOLLOWERS. *Academy of Management Perspectives*, 33(2), 234-249. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0005>
- Sharma, P. N. (2018). Moving beyond the employee: The role of the organizational context in leader workplace aggression. *Leadership Quarterly*, 29(1), 203-217. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.002>
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290. <https://doi.org/10.2307/270723>
- Syed, F., Naseer, S., Nawaz, J., & Shah, S. Z. A. (2021). When the victim becomes vicious: Combined effects of pseudo transformational leadership and epistemic motivation on contempt and deviant behaviors. *European Management Journal*, 39(2), 236-246. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.07.005>
- Syed, F., Naseer, S., & Shamim, F. (2022). Dealing with the devil: Combined effects of destructive leadership and Dark Triad personality on revenge, happiness and

- psychological detachment. *Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue Canadienne Des Sciences De L Administration*, 39(2), 213-230. <https://doi.org/10.1002/cjas.1660>
- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). PREDICTORS OF ABUSIVE SUPERVISION: SUPERVISOR PERCEPTIONS OF DEEP-LEVEL DISSIMILARITY, RELATIONSHIP CONFLICT, AND SUBORDINATE PERFORMANCE. *Academy of management journal*, 54(2), 279-294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263085>
- Thoroughgood, C. N., Hunter, S. T., & Sawyer, K. B. (2011). Bad Apples, Bad Barrels, and Broken Followers? An Empirical Examination of Contextual Influences on Follower Perceptions and Reactions to Aversive Leadership. *Journal of Business Ethics*, 100(4), 647-672. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0702-z>
- Thoroughgood, C. N., Padilla, A., Hunter, S. T., & Tate, B. W. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *Leadership Quarterly*, 23(5), 897-917. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.007>
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive Leadership: A Critique of Leader-Centric Perspectives and Toward a More Holistic Definition. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 627-649. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3257-9>
- Treadway, D. C., Yang, J., Bentley, J. R., Williams, L. V., & Reeves, M. (2019). The impact of follower narcissism and LMX perceptions on feeling envied and job performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1181-1202. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1288151>
- Van Dijk, W. W. (2005). Deservingness and Schadenfreude Wilco W. van Dijk, Jaap W. Ouwerkerk, Sjoerd Goslinga, and Myrke Nieweg. *Cognition and emotion*, 19(6), 933-939.
- Verburg, R. M., Nienaber, A.-M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N., & Rupp, D. E. (2018). The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes. *Group & Organization Management*, 43(2), 179-206. <https://doi.org/10.1177/1059601117725191>
- Volmer, J., Koch, I. K., & Goritz, 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>

- Wang, L., Hinrichs, K., Prieto, L., & Black, J. (2010). The Effect of Followers' Behavior on Leader Efficacy. *Open Journal of Business and Management*, 16, 139-151.
- Weibel, A., Den Hartog, D. N., Gillespie, N., Searle, R., Six, F., & Skinner, D. (2016). How Do Controls Impact Employee Trust in the Employer? *Human Resource Management*, 55(3), 437-462. <https://doi.org/10.1002/hrm.21733>
- Wisse, B., & Sleebos, E. (2016). When the dark ones gain power: Perceived position power strengthens the effect of supervisor Machiavellianism on abusive supervision in work teams. *Personality and Individual Differences*, 99, 122-126. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.05.019>
- Wong, S. I., & Giessner, S. R. (2018). The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy-match perspective (vol 44, pg 757, 2015). *Journal of Management*, 44(2), NP3-NP4. <https://doi.org/10.1177/0149206316674189>
- Wu, W. Q., Wang, H. X., Lee, H. Y., Lin, Y. T., & Guo, F. (2019). How Machiavellianism, Psychopathy, and Narcissism Affect Sustainable Entrepreneurial Orientation: The Moderating Effect of Psychological Resilience. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 779. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00779>

8. ANEXOS

ANEXO I – Questionário Seguidores

A Influência da Personalidade dos Seguidores e do Controlo Organizacional na Liderança Destrutiva

O presente questionário foi realizado no âmbito de uma investigação do Mestrado em Gestão de Serviços da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, cujo objetivo é perceber a influência que os diferentes tipos de comportamentos de um seguidor/colaborador, assim como o controlo existente nas organizações, podem ter na liderança/chefia, mais precisamente, em determinados comportamentos de liderança destrutiva.

Os dados recolhidos servem apenas para fins científicos pelo que toda a informação recolhida será confidencial. Desta forma, solicitamos que responda às questões com a máxima sinceridade, pois não existem respostas certas ou erradas. A resposta ao questionário demora cerca de 7 minutos.

Tem ou já teve um(a) chefe/supervisor(a)/gestor(a)?

Tenho de momento

Não, mas já tive há menos de dois anos

Nunca tive

Está ou esteve com esse(a) chefe/supervisor(a)/gestor(a) por, pelo menos, 6 meses?

Sim

Não

Este estudo divide-se em dois momentos. A primeira parte será respondida por si e, a segunda, será respondida pelo seu superior hierárquico. De forma a garantir a confidencialidade e fiabilidade dos dados, nenhuma das partes do questionário será partilhada, ou seja, o que responder não será do conhecimento da sua chefia, bem como o inverso. Para que seja possível associar as suas respostas com as do seu superior, solicitamos que lhe peça autorização para partilhar o e-mail. Para além disso, pedimos-lhe que indique as iniciais do seu nome completo e a data de nascimento (tal como no exemplo abaixo). Esse código será enviado para o seu superior, juntamente com a segunda parte do questionário.

Assim, solicitamos que o código seja introduzido seguindo o exemplo fornecido, para que seja exatamente igual nas primeira e segunda partes do questionário, pois qualquer diferença entre os códigos impossibilita a utilização dos seus dados. Estes dados (e-mail e código) serão conservados até à defesa da Dissertação de Mestrado e não serão partilhados com ninguém.

Caso necessite de esclarecer alguma dúvida, poderá colocar as suas questões a Raquel Patrício através do e-mail up201109156@up.pt. Para eventual esclarecimento de quaisquer dúvidas relacionadas com proteção de dados poderá ainda contactar o DPO da Universidade do Porto, através do endereço de e-mail dpo@reit.up.pt. Se aceitar participar neste estudo, de acordo com as condições descritas, por favor, prossiga com o preenchimento do questionário.

Agradecemos desde já a sua colaboração!

Se manifestar interesse em receber os resultados do estudo, os mesmos serão enviados para o seu endereço eletrónico, no final da investigação. Pretende receber os resultados do estudo?

Sim

Não

E-mail: _____ (opcional)

Código (iniciais do seu nome completo e a data de nascimento): _____

Ex: José Filipe Almeida Santos. Nasceu a 24 de agosto de 1990. Código: JFAS240890

Idade: ____

Género:

____ Masculino

____ Feminino

Outros: _____

Nacionalidade: _____

Estado civil:

____ Solteiro(a)

____ Casado(a)

____ Divorciado(a)

____ Viúvo(a)

Outros: _____

Habilitações Literárias:

____ 1º ciclo (1º, 2º, 3º e 4º anos)

____ 2º ciclo (5º e 6º anos)

____ 3º ciclo (7º, 8º e 9º anos)

____ Ensino secundário

____ Licenciatura/Bachelorato

____ Mestrado/Pós-Graduação

____ Doutoramento

Situação profissional:

- Trabalhador: contrato a termo
- Trabalhador: contrato sem termo
- Trabalhador independente
- Estagiário
- Desempregado
- Outro

Setor de atividade no qual trabalha:

- Agricultura
- Banca e seguros
- Comércio e distribuição
- Consultoria
- Indústrias transformadoras
- Saúde
- Logística
- Turismo
- Educação

Dimensão da organização onde trabalha (número aproximado de trabalhadores):

- Menos de 10 trabalhadores
- 10 a 50 trabalhadores
- 51 a 250 trabalhadores
- 250 a 500 trabalhadores
- Mais de 500 trabalhadores

Antiguidade na organização:

Menos de 1 ano

1 a 2 anos

2 a 5 anos

5 a 10 anos

Mais de 10 anos

Tem responsabilidades de chefia?

Não

Sim – Supervisão

Sim – Chefia intermédia

Sim – Cargo de direção

Qual o regime de trabalho que pratica?

Remoto

Híbrido

Presencial

No seu dia-à-dia laboral, tem contacto direto com o seu superior hierárquico?

Sim

Não

Com que periodicidade contacta com o seu superior hierárquico?

- Menos de uma vez por semana
- Uma vez por semana
- Duas vezes por semana
- Mais do que duas vezes por semana
- Todos os dias

Quanto tempo duram, em média, as interações entre si e o seu superior hierárquico, por dia?

- Menos de quinze minutos
- Cerca de uma hora
- Entre uma a duas horas
- Entre três a cinco horas
- Todo o dia

Esse contacto é realizado maioritariamente:

- Mensagens de texto
- Chamada de voz
- Videochamada
- Pessoalmente

Refleta um pouco sobre os seus comportamentos enquanto seguidor, isto é, pessoa que é subordinada por alguém numa posição hierárquica superior.

Tenha em consideração as seguintes afirmações sobre o seu comportamento e avalie-as, numa escala de 1 a 5, considerando que: 1 - Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 - Concordo totalmente.

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

Por favor, concentre-se na organização onde trabalha. As condições do local de trabalho podem ser modeladoras da relação que se estabelece entre os superiores hierárquicos e os seus subordinados.

Assim, indique a sua opinião face a cada uma das afirmações apresentadas, considerando a escala: 1 - Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 - Concordo totalmente.

	1	2	3	4	5
São estabelecidos objetivos específicos para o trabalho de cada um.					
É monitorizado o grau com que se atingem as metas esperadas para o trabalho.					
Recebe-se feedback no contexto de trabalho (supervisor imediato ou de membros da equipa) sobre até que ponto se atingem os objetivos esperados.					
A progressão de carreira está dependente do desempenho relativamente aos objetivos esperados.					
Existem regras escritas sobre várias atividades organizacionais.					
As regras escritas são rigorosamente aplicadas.					
As regras e os procedimentos escritos são cumpridos.					
Existem procedimentos formalizados de forma clara sobre como resolver conflitos dentro da organização.					
Quando os colaboradores (com ou sem responsabilidades de chefia) violam normas importantes da empresa, é usada a pressão do grupo para corrigir o comportamento (por exemplo, se um funcionário for conhecido por fazer o que "lhe apetece", os seus colegas tentam mudar o seu comportamento).					
A violação de normas que não sejam claramente descritas leva a punição (por exemplo, colaboradores que conversam sobre os outros são evitados).					
Colaboradores (com ou sem responsabilidade de chefia) que violem valores ou códigos de ética importantes para a organização, têm uma ação disciplinar (por exemplo, recebem uma advertência).					

Pense agora na relação que tem com o seu superior hierárquico e na forma como este se comporta consigo ou com os seus colegas de trabalho.

Indique até que ponto concorda/discorda de cada uma das seguintes afirmações, selecionando uma opção. Considere uma escala em que: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Discordo parcialmente; 4 – Não concordo nem discordo; 5 – Concordo parcialmente; 6 – Concordo; 7 – Concordo totalmente.

	1	2	3	4	5	6	7
Se os valores do meu chefe fossem diferentes, não me relacionaria tão bem com ele/ela.							
Desde que iniciei este empenho, os meus valores aproximaram-se dos do meu chefe.							
Prefiro o meu chefe a outros pelos seus ideais e/ou valores que defende.							
A ligação com o meu chefe baseia-se, essencialmente, na similaridade dos meus valores com os que ele/ela defende.							

Avalie as seguintes afirmações assinalando a resposta que mais se identifica com a frequência que o(a) seu(sua) chefe exhibe determinados comportamentos. Considere, para isso, a seguinte escala: 1 – Nunca; 2 – Às vezes; 3 – Algumas vezes; 4 – Muitas vezes; 5 – Quase sempre.

	1	2	3	4	5
Humilhou-o, ou a outros colegas, se não correspondeu aos seus padrões					
Gozou consigo ou com outros colegas, para demonstrar que está descontente com os seus esforços de trabalho					
Espalhou informações incorretas sobre si, ou sobre os seus colegas, de forma a prejudicar a sua posição na organização.					
Repreendeu-o ao telefone, desligou no meio de uma conversa, ou enviou-lhe um e-mail ofensivo, porque acha que fez um mau trabalho					
Atribuiu o sucesso da organização aos seus próprios esforços antes dos esforços dos colaboradores					
Utilizou a sua posição na organização para ganhos financeiros/materiais às custas da empresa.					
Considerou os seus colegas mais rivais do que parceiros.					

Reduziu a sua oportunidade de se expressar nas reuniões, atribuindo-lhe pouco tempo para falar, ou colocando-o no final.					
Tem sido amigo, encorajando-o a estender as suas pausas.					
Encorajou-o a aproveitar-se de privilégios extra às custas da organização.					
Encorajou-o, ou aos seus colegas, a fazer pausas extra, como recompensa por bons esforços de trabalho.					
Encorajou-o a si ou aos seus colegas a realizar tarefas/recados privados durante o horário de trabalho.					
Evita envolver-se quando surgem questões importantes.					
Está ausente quando necessário.					
Evita tomar decisões.					
Atrasa a resposta a questões urgentes.					

Obrigada pela sua participação!

Agradecemos o tempo que dispensou na resposta a este questionário, assim com o seu contributo.

Pedimos-lhe que envie o seguinte link para o(a) seu(sua) chefia direta para que este possa responder à segunda parte do inquérito. Juntamente com o link, pedimos que envie o código que criou no início deste questionário.

Segunda parte do inquérito: <https://forms.gle/ZkZTm6HDjgTBe3tJ9>

Código (iniciais do seu nome completo e data de nascimento)

Ex: José Filipe Almeida Santos. Nasceu a 24 de agosto de 1990. Código: JFAS240890

ANEXO II – Questionário Líderes

A Influência da Personalidade dos Seguidores e do Controlo Organizacional na Liderança Destrutiva

O presente questionário foi realizado no âmbito de uma investigação do Mestrado em Gestão de Serviços da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, cujo objetivo é perceber a influência que os diferentes tipos de comportamentos e traços de personalidade de um seguidor/colaborador, assim como o controlo existente nas organizações onde se inserem, podem ter na liderança/chefia. Os dados recolhidos servem apenas para fins científicos pelo que toda a informação recolhida será confidencial. Desta forma, solicitamos que responda às questões com a máxima sinceridade, pois não existem respostas certas ou erradas. A resposta ao questionário demora cerca de 5 minutos.

Este estudo divide-se em dois momentos. De forma a garantir a confidencialidade e fiabilidade dos dados, nenhuma das partes do questionário será partilhada. A primeira parte foi respondida pelo seu/sua colaborador/a sobre os seus próprios traços de personalidade. Neste segundo momento, pretendemos que se auto-avaliar enquanto líder. Para que seja possível associar as suas respostas com as do seu seguidor, solicitamos que coloque o código, tal como lhe foi enviado, no campo que diz “Código”, pois qualquer diferença entre os mesmos impossibilita a utilização dos seus dados. Estes dados (e-mail e código) serão conservados até à defesa da Dissertação de Mestrado e não serão partilhados com ninguém.

Caso necessite de esclarecer alguma dúvida, poderá colocar as suas questões a Raquel Patrício através do e-mail up201109156@up.pt. Para eventual esclarecimento de quaisquer dúvidas relacionadas com proteção de dados poderá ainda contactar o DPO da Universidade do Porto, através do endereço de e-mail dpo@reit.up.pt. Se aceitar participar neste estudo, de acordo com as condições descritas, por favor, prossiga com o preenchimento do questionário.

Agradecemos desde já a sua colaboração!

Se manifestar interesse em receber os resultados do estudo, os mesmos serão enviados para o seu endereço eletrónico, no final da investigação. Pretende receber os resultados do estudo?

Sim

Não

E-mail: _____ (opcional)

Código (enviado pelo seu colaborador): _____

Idade: _____

Género:

Masculino

Feminino

Outros: _____

Nacionalidade: _____

Estado civil:

Solteiro(a)

Casado(a)

Divorciado(a)

Viúvo(a)

Outros: _____

Habilitações Literárias:

1º ciclo (1º, 2º, 3º e 4º anos)

2º ciclo (5º e 6º anos)

3º ciclo (7º, 8º e 9º anos)

Ensino secundário

Licenciatura/Bachelorato

Mestrado/Pós-Graduação

Doutoramento

Situação profissional:

Trabalhador: contrato a termo

Trabalhador: contrato sem termo

Trabalhador independente

Outro

Setor de atividade no qual trabalha:

Agricultura

Banca e seguros

Comércio e distribuição

Consultoria

Indústrias transformadoras

Saúde

Logística

Turismo

Educação

Dimensão da organização onde trabalha (número aproximado de trabalhadores):

Menos de 10 trabalhadores

10 a 50 trabalhadores

51 a 250 trabalhadores

250 a 500 trabalhadores

Mais de 500 trabalhadores

Antiguidade na organização:

Menos de 1 ano

1 a 2 anos

2 a 5 anos

5 a 10 anos

Mais de 10 anos

Tem responsabilidades de chefia?

Não

Sim – Supervisão

Sim – Chefia intermédia

Sim – Cargo de direção

Quantos elementos chefia diretamente? _____

Qual o regime de trabalho que pratica?

Remoto

Híbrido

Presencial

Por favor, concentre-se na organização onde trabalha. As condições do local de trabalho podem ser modeladoras da relação que se estabelece entre os superiores hierárquicos e os seus subordinados.

Assim, indique a sua opinião face a cada uma das afirmações apresentadas, considerando a escala: 1 - Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 - Concordo totalmente.

	1	2	3	4	5
São estabelecidos objetivos específicos para o trabalho de cada um.					
É monitorizado o grau com que se atingem as metas esperadas para o trabalho.					
Recebe-se feedback no contexto de trabalho (supervisor imediato ou de membros da equipa) sobre até que ponto se atingem os objetivos esperados.					
A progressão de carreira está dependente do desempenho relativamente aos objetivos esperados.					
Existem regras escritas sobre várias atividades organizacionais.					
As regras escritas são rigorosamente aplicadas.					
As regras e os procedimentos escritos são cumpridos.					
Existem procedimentos formalizados de forma clara sobre como resolver conflitos dentro da organização.					
Quando os colaboradores (com ou sem responsabilidades de chefia) violam normas importantes da empresa, é usada a pressão do grupo para corrigir o comportamento (por exemplo, se um funcionário for conhecido por fazer o que "lhe apetece", os seus colegas tentam mudar o seu comportamento).					
A violação de normas que não sejam claramente descritas leva a punição (por exemplo, colaboradores que conversam sobre os outros são evitados).					
Colaboradores (com ou sem responsabilidade de chefia) que violem valores ou códigos de ética importantes para a organização, têm uma ação disciplinar (por exemplo, recebem uma advertência).					

Pense agora na forma como se comporta com os seus subordinados, enquanto líder.

Avalie as seguintes afirmações assinalando a resposta que mais se identifica com a frequência que exhibe determinados comportamentos. Considere, para isso, a seguinte escala: 1 – Nunca; 2 – Às vezes; 3 – Algumas vezes; 4 – Muitas vezes; 5 – Quase sempre.

	1	2	3	4	5
Já humilhei subordinados por não corresponderem aos meus padrões					
Gozei com algum subordinado para demonstrar que estava descontente com os seus esforços de trabalho.					
Espalhei informações incorretas sobre algum subordinado de forma a prejudicar a sua posição na organização.					
Já repreendi alguém por telefone, desliguei no meio de uma conversa, ou enviei um e-mail ofensivo, porque achei que a pessoa em questão fez um mau trabalho.					
O sucesso da organização onde me insiro depende mais dos meus esforços do que dos esforços dos meus colaboradores.					
Utilizou a sua posição na organização para ganhos financeiros/materiais às custas da empresa.					
Considerou os seus colegas mais rivais do que parceiros.					
Reduziu a oportunidade um subordinado se expressar nas reuniões, atribuindo-lhe pouco tempo para falar, ou colocando-o no final.					
Tem sido amigo dos seus colaboradores, encorajando-os a estenderem as suas pausas.					
Encorajou algum dos seus subordinados a aproveitar-se de privilégios extra às custas da organização.					
Encorajou algum dos seus subordinados a fazer pausas extra, como recompensa por bons esforços de trabalho.					
Encorajou algum dos seus subordinados a realizar tarefas/recados privados durante o horário de trabalho.					
Evito envolver-me quando surgem questões importantes.					
Estou ausente quando necessário.					
Evito tomar decisões.					
Atraso a resposta a questões urgentes.					

Muito obrigada pela sua participação!