
LIDERANÇA, BEM-ESTAR NO TRABALHO E O DARK TRIAD: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE COLABORADORES BRASILEIROS

Márcia Figueredo D'Souza ¹
Ana Maria Roux Valentini Coelho César ²

▪ Artigo recebido em: 03/09/2021 ▪▪ Artigo aceito em: 15/03/2022 ▪▪▪ Segunda versão aceita em: 26/07/2022

RESUMO

O estudo objetiva a análise da influência dos traços de personalidade do *Dark Triad* em líderes sobre o bem-estar no trabalho de colaboradores. Para tanto, foi aplicado um *survey* com 268 colaboradores brasileiros. A estatística descritiva, o teste de hipóteses, as regressões múltipla e logística foram aplicadas. Os resultados evidenciaram que os colaboradores percebem seus líderes com traços narcisistas. Quanto ao bem-estar no trabalho, os colaboradores exibiram maior sentimento de realização no trabalho. As dimensões do bem-estar relativas aos afetos positivos, negativos e de realização, mostraram-se diferentes na presença de líderes com traços maquiavélicos e psicopáticos. Os três traços associaram-se positivamente às emoções e aos humores negativos no ambiente laboral e negativamente aos afetos positivos e de realização no trabalho. Quanto mais fortes os traços maquiavélicos, maior a propensão para afetos negativos e menor propensão para afetos positivos e de realização. Os resultados oportunizam a reflexão sobre as ações de líderes com traços elevados da tríade sombria que interferem nos sentimentos e emoções positivas e impactam nas perspectivas de realização profissional dos colaboradores. Suscita o debate sobre os desdobramentos comportamentais de líderes ricos desses traços no ambiente laboral no período de crise pandêmica, haja vista o impacto direto na produtividade organizacional e saúde mental dos colaboradores. Ademais, implicam um olhar mais cuidadoso nos ambientes educacionais e programas de

¹ Pós-Doutorado em Controladoria e Contabilidade FEA/USP. Doutora em Controladoria e Contabilidade FEA/USP. Professora da Universidade do Estado da Bahia, Departamento de Ciências Humanas e Tecnologia, Camaçari, BA, Brasil.

Endereço: Rua Bicuíba, 1291, Apto. 1301, Patamares, CEP 41680-050, Salvador, Bahia

E-mail: marciafdsouza@yahoo.com.br

Tel: (71)98142-7175

<https://orcid.org/0000-0002-3196-5396>

² Pós-doutorado - Laboratory of Neuromodulation - Harvard Medical School. Doutorado em Administração pela FEA/USP. Professora do Programa de Pós-graduação em Controladoria e Finanças Empresariais -Doutorado profissional, na Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.

Endereço: Rua Apinagés,1752, Apto. 401, Sumaré, CEP 01258-000, São Paulo, SP

E-mail: anamaria.cesar@mackenzie.br

Tel: (11) 99966-6562.

<https://orcid.org/0000.0002.6882.0860>

Editor responsável pela aprovação do artigo: Dra. Bruna Camargos Avelino

Editor responsável pela edição final do artigo: Dr. Ewerton Alex Avelar

desenvolvimento de competências em liderança, com vistas a promover a empatia, busca de altruísmo e de valores de orientação para a vida, que considerem a valorização dos grupos e o bem-estar geral.

Palavras-Chave: Bem-estar no trabalho. *Dark Triad*. Liderança.

LEADERSHIP, WELL-BEING AT WORK AND THE DARK TRIAD: AN ANALYSIS OF THE PERCEPTION OF BRAZILIAN EMPLOYEES

ABSTRACT

The study seeks to analyze the influence of the Dark Triad traits in leaders on the well-being of employees at the workplace. For this purpose, a survey was carried out with 268 Brazilian employees. Descriptive statistics, the test of hypotheses, multiple regressions and logistics were applied. The results showed a major perception of leaders with narcissistic traits and a greater sense of fulfillment at work by employees. The well-being dimensions related to positive, negative and fulfillment affects differ in the presence of leaders with Machiavellian and psychopathic traits. The three traits were positively associated with negative emotions and moods in the work environment and negatively associated with positive and fulfillment affects at work. The stronger the Machiavellian traits, the higher the propensity for negative affects, and the lower the propensity for positive and fulfillment affects. The results provide an opportunity for reflection on the actions of leaders with strong traits of the dark triad, which interfere with positive feelings and emotions and impact on employees' prospects for professional fulfillment. They raise the debate about the behavioral consequences of leaders with these traits in the work environment during the pandemic crisis, given the direct impact on organizational productivity and employees' mental health. Furthermore, they propose a more careful look at educational settings and leadership competency development programs, aiming to promote empathy, a search for altruism, and life-oriented values, which consider the appreciation of groups and general well-being.

Keywords: Well-being at work. Dark Triad. Leadership.

1 INTRODUÇÃO

No contexto da pandemia do Covid-19 várias mudanças estruturais, tecnológicas e afetivas aconteceram no ambiente laboral para a adaptação dos colaboradores à nova realidade. Novas relações de trabalho, relações interpessoais e estilos de liderança se estabeleceram para a execução do trabalho em *home-office*. O desconhecimento das novas práticas e a insegurança sobre o futuro no trabalho podem gerar aos colaboradores emoções e humores negativos e afetar o bem-estar no trabalho, especialmente quando esses colaboradores são liderados por gestores que exibem características de personalidade dos traços sombrios de personalidade.

O lado sombrio da liderança tem chamado a atenção da comunidade científica, especialmente quando se investiga líderes dotados de traços de

personalidade do *Dark Triad*, constelação composta pelo Maquiavelismo, Narcisismo e Psicopatia. Esses três traços têm como características comuns a insensibilidade, a manipulação, a ausência de afabilidade e a desonestidade (Jones & Paulhus, 2014; Jonason & Webster, 2010). Importa considerar que o estudo seminal sobre essa tríade (Paulhus & Williams, 2002) fundamenta-se na corrente da psicologia social e comportamental, sem a pretensão clínica e diagnóstica.

Recorrendo à literatura, para identificar as características individuais de cada traço, encontra-se que o traço maquiavélico tem por características a estratégia, orientação para o futuro, baixos padrões de ética e moral, ausência de princípios, cinismo e mentira. O traço narcisista se apresenta pela vaidade, exibicionismo, autoridade, autoadmiração, extroversão e autossuficiência. Já o traço da Psicopatia é caracterizado pela ausência de culpa ou remorso, impulsividade, charme e encanto superficial, baixa empatia, vulnerabilidade, sendo considerado o traço mais sombrio da tríade (Jones & Paulhus, 2014; D'Souza, 2016).

Líderes com traços sombrios de personalidade têm menor propensão a cumprir regras (Triberti, Durosini, & Pravettoni, 2021), têm habilidades e talentos para mentir, enganar, ridicularizar e culpar os subordinados por seus erros, ocasionando a diminuição do desempenho e da satisfação do funcionário no trabalho (Mathieu, Neumann, Hare, & Babiak, 2014) e a exaustão emocional (Volmer, Koch, & Göritz, 2016), comprometendo o bem-estar no trabalho.

O bem-estar no trabalho compreende o afeto positivo e o negativo, constituído de emoções/humores, realização e a percepção de expressividade no trabalho, considerando o desenvolvimento de habilidades e potencialidades para o alcance de metas pessoais. Embora existam vários conceitos e vertentes sobre essa temática, as emoções e os humores constituem a dimensão central do construto, na concepção de que o afeto positivo seja mais frequente e intenso que o afeto negativo no ambiente laboral (Vilarinho, Paschoal, & Demo, 2021; Paschoal & Tamayo, 2008).

Os estudos sobre a temática têm discutido os estilos de liderança e suporte organizacional (Sant'anna, Paschoal, & Gosendo, 2012), a saúde do trabalhador (Couto & Paschoal, 2012), sucesso de carreira (Agapito *et al.*, 2015), oportunidades de concretização de valores pessoais (Paschoal, Álvaro, & Porto, 2015) e desempenho profissional no contexto do Covid-19 (Vilarinho, Paschoal, & Demo, 2021). Como afirmam Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012), o bem-estar é um fenômeno essencial para o funcionamento adequado e competitivo da organização.

Frente a essa contextualização, pretende-se analisar a influência dos traços de personalidade do *Dark Triad* em líderes sobre o bem-estar no trabalho de colaboradores. Para tanto, foi aplicado um *survey* com 268 colaboradores brasileiros. O intuito é verificar se os colaboradores percebem traços de personalidade da tríade em seus líderes e, posteriormente, investigar o bem-estar dos colaboradores no ambiente laboral. Os resultados indicaram maior percepção de líderes com traços narcisistas e maior sentimento de realização no trabalho pelos colaboradores. As dimensões que remetem aos afetos positivos, negativos e de realização se mostraram diferentes na presença de líderes com

traços maquiavélicos e psicopáticos. Os três traços se associaram positivamente às emoções e aos humores negativos no ambiente laboral e, negativamente, aos afetos positivos e de realização no trabalho. Em adição, foi percebido que quanto mais fortes os traços maquiavélicos dos líderes, maior a propensão para afetos negativos e menor a propensão para afetos positivos e de realização.

Esses achados oportunizam conhecer a contribuição teórica e prática, a relevância e os impactos do estudo. Traz ao debate nacional uma temática ainda pouco discutida na área organizacional, dado que estudos anteriores debruçaram-se a relacionar os traços do *Dark Triad* aos seguintes aspectos: desempenho gerencial (Chatterjee & Hambrick, 2007); excesso de confiança e assunção de risco (D'Souza & Lima, 2021; Lakey *et al.*, 2008); fraude (Johnson *et al.*, 2013; Murphy, 2012); gerenciamento de resultados (Gois, Lima, & De Luca, 2020; Silva, Cunha & D'Souza, 2020); gerenciamento de resultados e responsabilidade social (Shafer, 2015).

Ainda há poucos estudos que se dedicaram a conhecer os efeitos e implicações dos traços sombrios no ambiente laboral. Em sua maioria, a ênfase recai sobre a seguinte discussão: comportamento contraproducente (Alves *et al.*, 2019; Palmer *et al.*, 2017; Spain, Harms, & LeBreton, 2014; O'Boyle *et al.*, 2012; Jonason, Slomski, & Partyka, 2012). Os estudos que relacionaram os traços e o bem-estar buscaram conhecer a exaustão emocional e a satisfação no trabalho, com colaboradores alemães (Volmer, Koch, & Göritz, 2016) e a autonomia, crescimento pessoal, relacionamentos positivos com os outros, propósito na vida e autoaceitação com colaboradores poloneses (Aghababaei & Błachnio, 2015).

O presente estudo diferencia-se pela aplicação empírica, com colaboradores brasileiros, do instrumento de Pachoal e Tamayo (2008) que mensura o bem-estar no trabalho com base nos afetos positivo, negativo e de realização. Os resultados oportunizam a reflexão sobre as ações de líderes com traços elevados da tríade sombria, que interferem nos sentimentos e emoções positivas e impactam nas perspectivas de realização profissional dos colaboradores, na sinergia e na cooperação necessárias à saúde organizacional. Como constatou Triberti, Durosini e Pravettoni (2021), indivíduos dotados dos traços do *Dark Triad* são insensíveis às emoções negativas advindas da pandemia do Covid-19. Se a situação de crise sanitária mundial, com milhares de mortes não os abala, relevante se faz analisar os desdobramentos comportamentais de líderes ricos desses traços no ambiente laboral, haja vista o impacto direto na produtividade organizacional e na saúde mental dos colaboradores.

Os achados permitem ainda ampliar a discussão sobre a relevância teórica e prática das temáticas no contexto laboral, com vistas a apresentar à sociedade brasileira meios de (re)conhecimento e convivência com líderes e também colegas de trabalho, com fortes traços de personalidade do *Dark Triad* no ambiente laboral, sem a pretensão de se mudar o comportamento dessas pessoas, mas ter a habilidade de lidar com esses indivíduos, protegendo-se emocionalmente, com vistas a inibir prejuízos e preservar o bem-estar, a saúde e o desempenho organizacional. Nesse particular, importante se faz ressaltar que o ambiente laboral saudável promove tranquilidade, entusiasmo, disposição e gera benefícios para os colaboradores, os gestores, os acionistas e os investidores,

proporcionando o aumento de produtividade e melhoria no desempenho humano e financeiro organizacional.

Outro ponto a ser ressaltado sobre a relevância do estudo é o de que a aplicação empírica permitiu a análise da percepção do colaborador sobre comportamentos de líderes, como também uma autopercepção sobre o bem-estar no ambiente de trabalho. O perfil dos traços mensurado no presente estudo é a visão dos colaboradores que, embora possa diferir da autopercepção dos líderes, é de suma importância por ser essa visão dos colaboradores que media seu relacionamento com seus líderes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são abordados os conceitos, características e instrumento de pesquisa do *Dark Triad*. Em seguida, conceitos, características e as diferentes visões científicas da temática bem-estar no trabalho. E, por último, apresentam-se os estudos anteriores que discutiram a teorização das temáticas *Dark Triad* no trabalho e o *Dark Triad* e bem-estar no trabalho.

2.1 Traços do *Dark Triad*

O *Dark Triad* é um *cluster* de traços de personalidade, não patológicos, estudados inicialmente por Paulhus e Williams (2002) para verificar a correlação e características comuns do Maquiavelismo, Narcisismo e Psicopatia. Os autores constataram que, embora tenham características diferentes, a frieza emocional, a duplicidade, a agressividade e a disposição para a autopromoção são características sobrepostas entre os traços. Os achados foram resultantes da aplicação de um instrumento de mensuração de personalidade, atualmente intitulado como *Short Dark Triad* (SD3) (Jones & Paulhus, 2014). O instrumento é composto por 27 assertivas, sendo nove assertivas direcionadas à mensuração de cada traço de personalidade, organizado por meio da escala líkert (1-discordo totalmente a 5 pontos-concordo totalmente), no formato autorrelato, com o intuito de se observar a predisposição dos indivíduos a exteriorizarem características desses traços.

Em estudo posterior, Jonason e Webster (2010) desenvolveram um instrumento denominado de *Dirty Dozen* (DD), composto por 12 assertivas, do tipo autorrelato, mensurados pela escala likert (1-discordo totalmente a 5 pontos-discordo totalmente), sendo quatro assertivas para mensuração de cada traço de personalidade que compõe a tríade sombria. A aplicação do instrumento em quatro estudos evidenciou a consistência da escala em mensurar os traços de personalidade do *Dark Triad* de forma mais concisa.

Gouveia *et al.* (2016) desenvolveram um estudo para analisar a validade e precisão da mensuração do *Dark Triad Dirty Dozen* (DTDD) em dois estudos com indivíduos brasileiros, sendo um com 207 e o outro com 300 participantes da população geral e constataram que o instrumento possui parâmetros psicométricos aceitáveis para a aplicação empírica de pesquisas científicas. Os autores, com vistas ao desenvolvimento da investigação, traduziram o instrumento para a língua portuguesa, adaptaram e validaram o instrumento (DD), conforme figura 1:

Item resumido	Traços
Explora os outros em benefício próprio	Maquiavelismo
Engana ou mente para obter o que quer	Maquiavelismo
Bajula pessoas para conseguir o que quer	Maquiavelismo
Manipula os outros para conseguir o que quer	Maquiavelismo
Quer que os outros o admirem	Narcisismo
Quer atenção dos outros	Narcisismo
Busca prestígio ou status	Narcisismo
Espera favores especiais dos outros	Narcisismo
É insensível ou indiferente	Psicopatia
Tem falta de remorso	Psicopatia
Não se preocupa com a moralidade de suas ações	Psicopatia
É cínico	Psicopatia

Figura 1 – Instrumento *Dark Triad Dirty Dozen* (DTDD)

Fonte: Gouveia *et al.*, (2016); Jonason e Webster (2010)

Quando se analisa as características individuais de cada traço, observa-se que o Maquiavelismo é um traço que exhibe a disposição para manipulação, mentira, cinismo, oportunismo, persuasão, uso de estratégias para o alcance de objetivos, ausência de princípios e foco para o futuro (Christie & Geis, 1970; Jones & Paulhus, 2014; Jonason & Webster, 2010). Indivíduos com traço narcisista têm disposição para vaidade, senso de grandiosidade, exibicionismo, arrogância, autossuficiência, autoridade e sensibilidade a críticas (Raskin & Hall, 1979; Jones & Paulhus, 2014; Jonason & Webster, 2010). Já o traço da psicopatia exhibe ausência de culpa ou remorso, impulsividade, busca emoções e assume riscos, orientado para o presente (Hare, 1985; Jones & Paulhus, 2014; Jonason & Webster, 2010). A insensibilidade, desonestidade, manipulação e ausência de afabilidade são características presentes nos três traços (Jones & Paulhus, 2014).

Importante considerar que os estudos de Paulhus e Williams (2002), Jones e Paulhus (2014), e Jonason e Webster (2010) direcionam-se à análise subclínica desses traços, tomando por base a psicologia social, que estuda o comportamento desses indivíduos, sem o intuito de evidenciar resultados de cunho diagnóstico e clínico, uma vez que os instrumentos utilizados para a mensuração desses traços foram idealizados na forma de autorrelato, que retrata a disposição do indivíduo para determinadas atitudes que remetem às características dos traços.

2.2 Bem-estar no trabalho

No tocante ao bem-estar no trabalho, a pesquisa empírica tem se direcionado a aprofundar duas correntes filosóficas que se baseiam nos estados subjetivos positivos sobre as concepções da felicidade: Hedonismo e Eudaimonismo. A visão Hedônica segue a linha de que o bem-estar do indivíduo está no alcance do prazer ou felicidade, obtidos pelas experiências de prazer e desprazer que se constituem como balizadoras para o julgamento sobre os bons e maus elementos da vida (Ryan & Deci, 2001).

Já o Eudaimonismo defende que a verdadeira felicidade está nas virtudes – o que há de melhor dentro de si, o melhor a ser feito e a excelência. Nessa visão, a felicidade envolve a distinção entre prazeres momentâneos e prazeres que levam ao crescimento humano, no sentido de autorrealização (Paschoal & Tamayo, 2008).

No que se refere às pesquisas no campo do trabalho, Daniels (2000) assevera que o bem-estar no trabalho pressupõe a afetividade, resultante da experiência cumulativa de afeições positivas no ambiente laboral. Nessa concepção, Van Horn *et al.* (2004) defendem que o bem-estar no trabalho tem cinco dimensões: afetiva (afeto, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, exaustão emocional), profissional (aspiração, competência, autonomia), social (despersonalização, grau de funcionamento social), cognitiva (cansaço cognitivo) e psicossomática (queixas psicossomáticas).

Na visão de Siqueira e Padovan (2008), o bem-estar no trabalho pode ser conceituado pela integração entre a satisfação no trabalho (estado emocional positivo decorrente do trabalho); o envolvimento com o trabalho (o desempenho transforma o trabalho em uma experiência positiva); e comprometimento organizacional afetivo (relação positiva do empregado com os objetivos organizacionais, o que o faz desejar permanecer vinculado ao trabalho (Santos, 2013).

Gomide, Silvestrin e Oliveira (2015) defendem que o bem-estar no trabalho, também denominado bem-estar pessoal nas organizações, apresenta a gratificação e o desgosto como polos que abarcam a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos no desempenho de seu papel organizacional.

Conforme Paschoal e Tamayo (2008, p. 16), o aspecto afetivo (emoções e humores) é um elemento essencial ao bem-estar no trabalho e o conceituam "(...) como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida". Os autores desenvolveram a escala de bem-estar no trabalho (EBET), tomando por base a literatura existente e o estudo de Albuquerque e Tróccoli (2004). A escala é composta por 30 itens divididos em três dimensões: (afeto positivo – nove itens) (afeto negativo – doze itens) e o fator realização no trabalho (nove itens). Os três fatores abordam as dimensões afetiva (hedônica) e de realização/expressividade (eudaimônica), apoiados na crença de que o ambiente laboral é um espaço de emoções e oportuniza a realização e construção da felicidade.

Nessa linha de pesquisa, Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012) investigaram, com 157 trabalhadores de duas organizações privadas, a relação entre o bem-estar no trabalho e estilos gerenciais e suporte organizacional para ascensão, promoção e salários. Os resultados indicaram que as temáticas se associaram de forma significativa, sendo o suporte organizacional o maior preditor do bem-estar no trabalho. Os autores enfatizam que "(...) quanto mais positiva é a percepção de suporte, maiores são o afeto positivo e a realização do trabalhador, e menor é o afeto negativo" (p. 745).

Couto e Paschoal (2012) investigaram o impacto de atividades organizacionais voltadas à saúde do trabalhador – ginástica laboral, ambiente de musicalização, ambiente de relaxamento, automassagem e comemoração de aniversários – sobre o bem-estar laboral. A amostra da pesquisa constituiu-se por 130 trabalhadores, incluindo chefia, de diferentes organizações do Distrito

Federal, Brasil. As autoras perceberam que a participação em atividades voltadas à saúde do trabalhador inibe o afeto negativo no trabalho.

Nessa mesma concepção, Agapito *et al.* (2015) investigaram o bem-estar no trabalho e as percepções de sucesso na carreira e a intenção de rotatividade de 500 trabalhadores que atuam no estado de São Paulo, Brasil. Os achados apontaram que o bem-estar no trabalho exerce forte influência sobre a intenção de rotatividade dos profissionais. Nessa perspectiva, quanto maior o afeto positivo dos trabalhadores em relação ao ambiente de trabalho, menor a propensão de evasão pelos funcionários.

Em sequência, Paschoal, Álvaro e Porto (2015) investigaram o impacto que as oportunidades de concretização dos valores pessoais no trabalho têm no bem-estar, com 403 servidores de uma instituição pública no Brasil. Os resultados evidenciaram ausência de interações significativas entre as oportunidades de concretizar os valores pessoais no trabalho e as prioridades de valores pessoais na previsão do bem-estar no trabalho. Os autores realçam que a presença de oportunidades para concretizar valores que expressam interesses individuais é suficiente para aumentar o bem-estar no trabalho.

Durante o período da pandemia do Covid-19, Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) desenvolveram um estudo sobre bem-estar no trabalho, no contexto de trabalho e desempenho profissional com teletrabalhadores do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro). O estudo foi comparativo com trabalhadores que não estavam desenvolvendo seu trabalho no modelo *home-office*. Os autores perceberam pontos positivos sobre produtividade e melhoria da qualidade de vida do trabalhador, contrapondo-se aos pontos negativos, tal como dificuldades técnicas e de convívio social. Comparativamente, os teletrabalhadores percebem melhor desempenho profissional e bem-estar laboral.

No presente estudo, foi adotado o instrumento desenvolvido por Paschoal e Tamayo (2008) para investigar o bem-estar no trabalho pela amplitude dos conceitos da corrente científica mais utilizada pela literatura anterior, e por estar em consonância com o contexto da presente investigação científica.

2.3 Estudos Anteriores

As causas e consequências dos traços sombrios de personalidade e as suas implicações no contexto organizacional chamaram a atenção de Spain, Harms e LeBreton (2014), especialmente no tocante à seleção e ao treinamento. Os resultados sinalizaram para os gestores alguns pontos que podem ser trabalhados, através da implementação de planos de desenvolvimento, com vistas a minimizar as fraquezas do indivíduo e mitigar os problemas causados pela tríade.

Palmer *et al.* (2017) investigaram a relação entre os traços de personalidade do *Dark Triad* e o comportamento contraproducente no trabalho, tais como sabotagem, desvio de recursos, roubo, com 208 participantes norte-americanos em atividade laboral. Os autores observaram que indivíduos com alta pontuação nas características da tríade relataram envolvimento em algum dos comportamentos contraproducentes, embora com menor intensidade quando percebem que a organização tem um monitoramento mais consistente para identificar esse tipo de comportamento.

O *Dark Triad* também foi objeto de estudo no contexto laboral na investigação de O'Boyle *et al.* (2012), que desenvolveram uma meta-análise pela extração de dados de seis bases de pesquisa científica, afóra outras fontes, de relatórios originais publicados entre 1951 e 2011. Constataram que, no tocante à diminuição da qualidade do desempenho no trabalho, os traços de maquiavelismo e de psicopatia foram consistentemente associados. Já o comportamento contraproducente foi associado aos três construtos, apesar de moderados pelos fatores autoridade e cultura.

As características do *Dark Triad* também foram identificadas no ambiente laboral, em empregados(as) ou líderes "tóxicos(as)" que adotavam táticas de influência rígidas ou leves de manipulação. Por meio de um estudo empírico com 419 participantes (35% do sexo masculino), com idades entre 18 e 61 anos, Jonason, Slomski e Partyka (2012) encontraram evidências de que os homens, mais do que as mulheres, adotavam um estilo agressivo ou forte de influência interpessoal. Os autores perceberam que entre os indivíduos com altos traços de personalidade do *Dark Triad* havia uma grande variedade de táticas para influenciar os outros no local de trabalho, sobretudo os homens que estão no nível mais alto podem, desproporcionalmente, utilizar táticas rígidas.

Nessa mesma linha de pesquisa, Ying e Cohen (2018) realizaram um estudo com 200 médicos de um hospital infantil da China, cujo objetivo foi examinar a relação entre a *Dark Triad Personality* (DTP) e comportamentos de trabalho organizacionais e individuais contraproducentes (CWBs). Os resultados evidenciaram uma forte relação entre o DTP e CWBs e que essa relação foi afetada pelos mediadores – particularmente o compromisso organizacional e a justiça organizacional – enfatizando o efeito do meio ambiente sobre o comportamento de personalidades obscuras, exceto para aqueles com altas pontuações narcisistas.

Em contraponto, Alves *et al.* (2019) desenvolveram um estudo com o intuito de verificar a associação do comportamento contraproducente e as atitudes maquiavélicas. Foram aplicados questionários para 137 alunos brasileiros de graduação em contabilidade. Os resultados indicaram baixo perfil contraproducente e ausência de relação entre as temáticas em estudo.

Um dos objetivos do estudo de Volmer, Koch e Göriz. (2016) foi verificar como as características dos traços do *Dark Triad* afetam o bem-estar no trabalho de 811 funcionários alemães, nos setores público e privado. Os resultados evidenciaram que o traço narcisista nos líderes não proporcionou efeitos adversos no ambiente laboral, mas os traços maquiavélicos e psicopáticos apresentaram efeitos prejudiciais. Os funcionários, que perceberam em seus líderes traços de Psicopatia e Maquiavelismo, demonstraram exaustão emocional. Os traços psicopáticos em líderes levaram os funcionários a não sentirem satisfação no trabalho.

Aghababaei e Błachnio (2015) investigaram como os traços do *Dark Triad* diferem em relação ao bem-estar eudaimônico e hedônico, com estudantes de graduação poloneses. Os achados indicaram que enquanto a psicopatia estava relacionada a níveis mais baixos de bem-estar eudaimônico e hedônico, o maquiavelismo geralmente não estava relacionado aos resultados do bem-estar. Os resultados também sugerem que a personalidade narcisista subclínica é útil

para viver um bom e pleno funcionamento na vida, e pode até ser útil para o bem-estar de outras pessoas.

Diante da revisão de literatura apresentada, elencam-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1: Quanto mais fortes os traços de personalidade do *Dark Triad* em líderes, menor a propensão ao bem-estar positivo no trabalho.

H2: Quanto mais fortes os traços de personalidade do *Dark Triad* em líderes, maior a propensão ao bem-estar negativo no trabalho.

H3: Quanto mais fortes os traços de personalidade da *Dark Triad* em líderes, menor a propensão ao bem-estar realização no trabalho.

H4: Existe diferença entre os níveis das dimensões do bem-estar e os traços de personalidade do *Dark Triad*.

As hipóteses H1, H2 e H3 foram elaboradas com base na literatura e no procedimento metodológico adotado pelo estudo seminal de Paulhus e Williams (2002), os quais verificaram a força entre os três traços e as características comuns entre a tríade, tais como: frieza emocional, duplicidade, agressividade e disposição para autopromoção. Nessa perspectiva, as hipóteses sustentam que essas características em líderes propiciam maior probabilidade de afetos negativos, que de positivos.

A hipótese H4 foi elaborada avaliando-se que como os traços também apresentam características individuais diferentes, sobretudo o traço da psicopatia, considerado o mais maléfico entre os três traços (D'Souza, 2016), importante se faz verificar a diferença na presença do bem-estar no trabalho.

Importa considerar que, embora os traços do *Dark Triad* tenham características comuns e sobrepostas, justifica-se a análise individual dos traços (O'Boyle *et al.*, 2012) na adoção do procedimento estatístico.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Abordagem, Procedimento de Coleta de Dados e Amostra da Pesquisa

A presente investigação adota a abordagem metodológica teórico-empírica. O *survey* é utilizado como estratégia de coleta de dados, levantados via *link* do *Google Form*, com fins de mensurar a percepção de colaboradores sobre os traços de personalidade do *Dark Triad* em líderes e o bem-estar no trabalho.

As variáveis do modelo investigado, o instrumento de mensuração e as fontes de pesquisa são apresentadas na figura 2:

	Variável	Instrumento Mensuração	Operacionalização	Base teórica
VI	Dark Triad (Maquiavelismo, Narcisismo e Psicopatia)	Dirty Dozen (DTDD) Instrumento de mensuração dos traços	12 assertivas autorrelatos, com escalas do tipo likert (5 pontos, sendo: 1-discordo totalmente; 5- concordo totalmente). São escalas ordinais de 5 pontos, supostas	Jonason & Webster (2010); Gouveia <i>et al.</i> (2016) tradução e

			<p>como métricas no estudo (Hair <i>et al.</i>, 2009).</p> <p>Cálculo da média de cada traço, conforme procedimento adotado pelo estudo seminal de Paulhus e Williams (2002) e por literaturas posteriores na área de negócios Johnson <i>et al.</i> (2013) e Murphy (2012).</p>	<p>adaptação nacional</p>
VD	Bem-estar no Trabalho	Instrumento de mensuração do Bem-Estar no Trabalho (EBET)	<p>30 assertivas com escalas do tipo likert (1-5 pontos, sendo: 1-discordo totalmente; 5-concordo totalmente). São escalas ordinais de 5 pontos, supostas como métricas no estudo (Hair <i>et al.</i>, 2009).</p> <p>A escala tem as seguintes dimensões:</p> <p>1) Afeto Positivo, exemplo: "Meu trabalho tem me deixado entusiasmo, feliz, disposto, tranquilo...".</p> <p>2) Afeto Negativo, exemplo: "Meu trabalho tem me deixado...nervoso, tenso, com raiva, depressivo...", e</p> <p>3) A dimensão Realização, exemplo: "Realizo meu trabalho de acordo com o meu potencial", "Desenvolvo habilidades que considero importantes", "Consigo recompensas importantes para mim...".</p> <p>Cálculo da média de cada dimensão.</p> <p>Bem-estar Positivo (BEP), Bem-estar Negativo (BEN) e Bem-estar Realização (BER). Esse procedimento foi adotado em convergência ao método utilizado para mensuração dos traços do <i>Dark Triad</i>.</p>	<p>Paschoal & Tamayo (2008)</p>

Figura 2 – Variáveis da pesquisa, Instrumentos de mensuração e Base teórica

Legenda: Variável Independente (VI), Variável dependente (VD).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Em suma, o questionário foi composto pelo: 1) Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), 2) Perfil demográfico, 3) Mensuração dos traços do *Dark Triad* e 4) Mensuração do Bem-estar no trabalho. Para a mensuração dos traços do *Dark Triad*, o questionário solicita aos colaboradores que indiquem a concordância sobre comportamentos em seus líderes, que remetem a traços da

tríade, tal como: “Meu líder explora os outros em benefício próprio”; “É insensível ou indiferente”. Já no tocante à mensuração do bem-estar, os colaboradores responderam como se sentem no ambiente laboral, tal como: “Sinto-me entusiasmado”; “Sinto-me nervoso”. Logo, na terceira etapa os colaboradores avaliam os comportamentos dos líderes e na quarta parte, autoavaliam-se.

A presente pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética do Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia (UFBA), cujo número do Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) é 34075420.0.0000.5686. O questionário foi aplicado entre os meses de julho e agosto de 2020, no contexto da pandemia do Covid-19, com 268 colaboradores brasileiros, incluindo gestores de hierarquia intermediária.

3.1.1 Abordagem estatística

Quanto à abordagem estatística adotada, o estudo apresenta a Estatística Descritiva (médias e desvio-padrão) para se conhecer o perfil dos respondentes, a média de percepção dos colaboradores quanto aos traços do *Dark Triad* nos líderes e a média das dimensões do BEP, BEN e BER.

Em seguida, adotou a Correlação e Regressão como técnicas que permitem a análise da relação, o sinal e a força entre as variáveis Maquiavelismo, Narcisismo, Psicopatia e BEP, BEN e BER. Para a aplicação da técnica de Regressão Multivariada, anteriormente, testou-se o modelo quanto à homocedasticidade, autocorrelação dos resíduos e linearidade dos parâmetros. Com base na lei dos grandes números (Wooldridge, 2002), os dados tendem à normalidade, haja vista a amostra ter mais que 30 observações.

Por fim, para dar maior robustez aos resultados, aplicou-se a Regressão logística para observar se a variação positiva dos traços de personalidade do *Dark Triad* concorre para o aumento da probabilidade do bem-estar laboral. Para tanto, categorizou-se as variáveis dependentes BEP, BEN e BER em qualitativas e binárias, por meio do corte da média em duas faixas, considerando o nível baixo para pontuações abaixo da mediana e o nível alto para pontuações acima da mediana (Bem-estar Baixo: 0 e Bem-estar Alto: 1). Oportunamente, aplicou-se o Teste de Hipótese de Mann-Whitney, face à caracterização qualitativa da variável dependente (Bem-estar) e à natureza quantitativa da variável independente (média dos traços do *Dark Triad*), para se verificar se existe diferença das dimensões de bem-estar na presença dos traços de personalidade.

Importa considerar que o coeficiente de confiabilidade do modelo investigado, medido pelo Alpha de Cronbach, foi de 0,778 para a variável Bem-estar, 0,937 para as variáveis dos traços de personalidade e 0,813 para todas as variáveis inseridas em conjunto, o que indica a consistência do modelo. Destaca-se ainda que o tamanho da amostra é superior aos parâmetros exigidos para uso de técnicas multivariadas ($n \geq 5$ vezes o número de variáveis no modelo) conforme proposto por Hair *et al.* (2009).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente é apresentado o perfil dos respondentes e, em seguida, são apresentados e discutidos os resultados descritivos, de correlação entre as

variáveis e o teste de hipóteses. Posteriormente, são analisadas as significâncias do modelo por meio da regressão múltipla. Por fim, com vistas a confirmar e dar maior robustez aos resultados são discutidos os achados da regressão logística.

Dos 268 colaboradores pesquisados, 53,7% são do sexo masculino, 64,2% pertencentes à faixa de 26 a 35 anos, dos quais 60% atuam em empresas privadas, na área contábil (63,1%) e na área administrativa (13,4%). A maioria tem 1, 2, 3 e 5 anos de tempo de atuação na empresa (23,55, 16,8%, 11,6% e 6,7%), respectivamente, e a maioria (71,6%) estava em atividade *home-office*, declarando estar recebendo da empresa estrutura adequada (apoio tecnológico) para a realização da atividade durante a pandemia (36,6%). Quanto ao grau de instrução, 47,4% possuem pós-graduação. A amostra foi escolhida por acessibilidade e de forma não probabilística, o que não permite a generalização dos resultados, mas observação do fenômeno que remete ao objeto do estudo.

Sobre a análise descritiva e correlacional, ao analisar a tabela 1, observa-se que a dimensão bem-estar realização obteve a maior média entre as três dimensões, seguida das dimensões bem-estar positivo e negativo. Esse resultado sugere que os colaboradores relatam maior propensão à realização no trabalho e a afetos positivos, que afetos negativos no trabalho. Ao analisar as assertivas com maior frequência de concordância para o bem-estar realização, destacam-se “realizo meu trabalho de acordo com o meu potencial” (73,9%) e “desenvolvo habilidades que considero importantes” (78%). Observa-se que as assertivas realçam o esforço do colaborador de desenvolver potencialidades, habilidades e competências para a realização do trabalho.

Sentir-se “Orgulhoso” (57,2%) também foi a assertiva com maior concordância que remete ao bem-estar positivo, sugerindo que o colaborador está satisfeito e admirado com o trabalho que está desenvolvendo no ambiente laboral. Já as assertivas que remetem ao bem-estar negativo, com maior frequência, foram “Ansioso” (49,6%) e “Preocupado” (49,6%). Esse resultado chama a atenção, sobretudo pelo contexto de pandemia em que a pesquisa foi realizada, momento este que desencadeou diversas emoções negativas, adaptação a novos padrões e tecnologias de trabalho e insegurança sobre a manutenção do emprego, face às crises sanitária, econômica e política do contexto nacional.

No que se refere aos traços de personalidade, o Narcisismo apresentou maior média, seguido do Maquiavelismo, e da Psicopatia. Embora os resultados apresentem a percepção de baixa concordância dos colaboradores para os traços do *Dark Triad*, esses resultados sugerem maior prevalência para líderes com maior disposição para a busca de atenção, prestígio, status e admiração. Destaca-se a maior frequência de respostas dos colaboradores para a seguinte assertiva narcisista: “Quer que os outros o admirem” (39,2%).

Tabela 1

Estatística descritiva e Correlação de Pearson

	Média	Desvio padrão	1	2	3	4	5	6
1- Bem-estar Positivo	3,3657	1,04477	1					
2- Bem-estar Negativo	2,8755	1,04009	-,598(**)	1				

3- Bem-estar Realização	3,6727	,92272	,714(**)	-,316(**)	1		
4- Maquiavelismo	2,1101	1,17500	-,318(**)	,314(**)	-,229(**)	1	
5- Narcisismo	2,6847	1,23443	-,191(**)	,205(**)	-,129(**)	,636(**)	1
6- Psicopatia	2,0065	1,11245	-,284(**)	,280(**)	-,220(**)	,713(**)	,583(**) 1

Legenda: 1 (**) $p < ,01$

Fonte: Elaborada pelas autoras, com base nos dados da pesquisa

Ao analisar a associação entre as variáveis, observa-se a correlação em par dos traços de personalidade do *Dark Triad*, com maior força entre o Maquiavelismo e a Psicopatia ($r = ,713$, $p < ,01$), seguido do Maquiavelismo e Narcisismo ($r = ,636$, $p < ,01$) e do Narcisismo e Psicopatia ($r = ,583$, $p < ,01$). Esse achado sugere que as características do Maquiavelismo e Psicopatia se tangenciam mais, e que os colaboradores percebem seus líderes com maior propensão à autoestima, autopromoção e ao egoísmo, que são comportamentos comuns aos dois traços, conforme D'Souza (2016) e D'Souza et al. (2019).

Esse resultado é corroborado pelo estudo de Volmer, Koch e Göritz (2016) que encontraram maior correlação entre o Maquiavelismo e a Psicopatia ($r = ,76$, $p < ,01$), seguido do Maquiavelismo e Narcisismo ($r = ,75$, $p < ,01$) e do Narcisismo e Psicopatia ($r = ,74$, $p < ,01$), embora este estudo tenha apresentado maior força entre os traços. Já o estudo de Aghababaei e Błachnio (2015) converge com o resultado de maior associação entre o Maquiavelismo e Psicopatia, mas diverge por terem verificado maior associação entre o Narcisismo e a Psicopatia ($r = ,29$, $p < ,01$), e menor e mais fraca associação do Maquiavelismo e Narcisismo ($r = ,16$, $p < ,01$).

Em relação à associação dos traços e as dimensões de bem-estar, observa-se uma correlação significativa e negativa do Maquiavelismo, do Narcisismo e da Psicopatia com o BEP e o BER e uma associação significativa positiva com o BEN. Esses resultados sugerem que os colaboradores, que percebem os líderes com características da tríade sombria, promovem um afeto negativo que remete a um ambiente de tensão, nervosismo, irritação, frustração e depressão, inibindo os colaboradores a se sentirem realizados no trabalho, não conseguirem superar os desafios, não atingirem os resultados que eles valorizam e não se sentirem recompensados pelo trabalho desenvolvido. Esse resultado é corroborado pelos estudos de Volmer, Koch e Göritz (2016), ao perceberem que líderes maquiavélicos e psicopáticos ocasionam mal-estar e prejuízos no ambiente laboral.

Tabela 2

Teste de hipótese

Variáveis	Teste	Maquiavelismo	Narcisismo	Psicopatia
		Sig	Sig	Sig
Bem-estar positivo	Mann-Whiney	,000(*)	,067	,001(*)
Bem-estar negativo	Mann-Whiney	,001(*)	,008(*)	,002(*)
Bem-estar realização	Mann-Whiney	,000(*)	,064	,000(*)

Legenda: 1 (*) $p < ,05$

Fonte: Elaborada pelas autoras, com base nos dados da pesquisa

De acordo com a tabela 2, é possível verificar que existe diferença entre os três fatores do bem-estar e os traços do Maquiavelismo e Psicopatia. Na presença do Narcisismo, apenas o BEN se diferenciou. Esses resultados evidenciam que os traços de personalidade de líderes influenciam no bem-estar laboral. Considerando o nível de significância das variáveis, o Narcisismo é o traço que promove o BEN mais alto ($\bar{x}=2,90$) e o Maquiavelismo o BEP e o BER mais baixo ($\bar{x}=2,40$ e $\bar{x}=2,41$, respectivamente). Os resultados validam parcialmente a hipótese H4.

Com o desígnio de se verificar a significância do modelo estatístico, a tabela 3 apresenta os resultados da Regressão Múltipla. Nessa perspectiva, incluiu-se as variáveis que remetem aos traços de personalidade do *Dark Triad* e das dimensões do bem-estar no trabalho. Em adição, a variável Idade foi inserida, por ser potencialmente influenciadora (Hambrick, 2007) e ter apresentado associação significativa com as três dimensões de mensuração do bem-estar, sendo positiva com BEP ($r = ,178$, $p < ,01$) e BER ($r = ,173$, $p < ,01$) e negativa com BEN ($r = -,203$, $p < ,01$) e por ter se diferenciado na presença do BEP (sig = ,000, $p < ,05$), BEN (sig = ,006, $p < ,05$), BER (sig = ,001, $p < ,05$), e do Maquiavelismo (sig = ,022, $p < ,05$) e da Psicopatia (sig = ,029, $p < ,05$), segundo o teste de hipótese de Kruskal-Wallis. Pela exposição apresentada, a variável Idade foi inserida no modelo da Regressão.

Tabela 3Regressão Múltipla Traços *Dark Triad* e Bem-estar Positivo

VD	Determinantes Pressupostos	Variáveis	Coefficientes	Erro padrão	Estatística t	Sig	VIF
	R ²	(Constante)	3,452	,245	14,099	,000	
	R ² ajustado	Maquiavelismo	-,220	,079	-2,787	,006	2,395
	Estatística F	Narcisismo	,025	,065	,379	,705	1,796
BEP	P-valor (F)	Psicopatia	-,107	,079	-1,354	,177	2,164
	Teste Durbin-Watson	Idade	,016	,006	2,731	,007	1,011
	Teste White						

Legenda 1: VD: Variável Dependente; Bem-estar Positivo (BEP)

Legenda 2: (**) $p < ,01$

Fonte: Elaborada pelas autoras, com base nos dados da pesquisa

Ao analisar o modelo estatístico, incluindo o BEP como a variável dependente, observa-se, de acordo com a tabela 3, que o modelo é significativo e negativo para o traço Maquiavélico, mas não apresentou significância para o Narcisismo e a Psicopatia. Em adição, a variável Idade apresentou significância positiva, o que permite inferir que quanto maior a idade do colaborador, maior a sensação de felicidade, entusiasmo e tranquilidade no ambiente laboral. Esse resultado também sugere que quanto mais fortes os traços maquiavélicos, menor o bem-estar positivo. Nessa perspectiva, líderes com traços maquiavélicos inibem o afeto positivo no trabalho, sobretudo, porque exibem baixos padrões de ética e honestidade. Esse resultado está em consonância com os achados de Volmer Koch e Göriz (2016) ao observarem que os colaboradores demonstravam exaustão emocional na presença de líderes maquiavélicos, mas diverge sobre o traço da Psicopatia que também demonstrou exaustão emocional.

Tabela 4Regressão múltipla Traços *Dark Triad* e Bem-estar Negativo

VD	Determinantes Pressupostos		Variáveis	Coefficientes	Erro padrão	Estatística t	Sig	VIF
BEN	R ²	,1393	(Constante)	2,862	,243	11,780	,000	
	R ² ajustado	,1262	Maquiavelismo	,203	,078	2,593	,010	2,395
	Estatística F	10,6428	Narcisismo	,003	,065	,047	,962	1,796
	P-valor (F)	,000	Psicopatia	,096	,079	1,222	,223	2,164
	Teste Durbin-Watson	2,001	Idade	-,019	,006	-3,220	,001	1,011
	Teste White	,384157						

Legenda 1: VD: Variável Dependente; Bem-estar Negativo (BEN)

Legenda 2: (**) p < ,01

Fonte: Elaborada pelas autoras, com base nos dados da pesquisa

Ao analisar a significância e o sinal do modelo composto pelos traços e o BEN, observa-se, pela tabela 4, a significância do modelo e o destaque da significância positiva do Maquiavelismo e da significância negativa com a variável Idade, permitindo a análise de que os colaboradores mais velhos se sentem menos afetados pelo afeto negativo no ambiente laboral. Os traços do Narcisismo e da Psicopatia não apresentaram significância ao modelo.

Esse resultado também permite a inferência de que quanto mais forte o traço maquiavélico, maior o bem-estar negativo. Líderes com características maquiavélicas usam o poder para influenciar, convencer, usar estratégias e manipular os colaboradores a executarem tarefas que ferem valores e causam tensão, frustração e raiva, podendo até incitar o comportamento contraproducente, tal como evidenciaram Palmer *et al.* (2017) com colaboradores norte-americanos. Jonason, Slomski e Partyka (2012) também verificaram que líderes com altos traços de personalidade do *Dark Triad* têm comportamentos agressivos e exercem forte influência no ambiente laboral para comportamentos contraproducentes.

Tabela 5Regressão múltipla Traços *Dark Triad* e Bem-estar Realização

VD	Determinantes Pressupostos		Variáveis	Coefficientes	Erro padrão	Estatística t	Sig	VIF
BER	R ²	,0854	(Constante)	3,595	,222	16,180	,000	
	R ² ajustado	,0715	Maquiavelismo	-,128	,072	-1,785	,075	2,395
	Estatística F	6,1407	Narcisismo	,030	,059	,503	,615	1,796
	P-valor (F)	,000	Psicopatia	-,098	,072	-1,358	,176	2,164
	Teste Durbin-Watson	2,017	Idade	,014	,005	2,649	,009	1,011
	Teste White	,298925						

Legenda 1: VD: Variável Dependente; Bem-estar Realização (BER).

Legenda 2: (**) p < ,01; (*) p < ,10

Fonte: Elaborada pelas autoras, com base nos dados da pesquisa

Pela tabela 5 é possível observar a significância do modelo, a significância negativa do Maquiavelismo e a significância positiva da Idade, quando

analisadas com o BER, permitindo inferir que colaboradores mais velhos se sentem mais realizados profissionalmente no ambiente laboral. Em adição, essa evidência aponta que quanto mais forte o traço maquiavélico, menor o bem-estar que remete à realização no trabalho. Triberti, Durosini e Pravettoni (2021) desenvolveram um estudo durante a pandemia do Covid-19 e perceberam que indivíduos com traços maquiavélicos são negativamente correlacionados aos comportamentos saudáveis e com a tendência de continuar a viver a própria vida como se nada estivesse acontecendo. A insensibilidade desse traço e dos outros que compõem a tríade sombria podem gerar consequências sérias no ambiente laboral e na saúde do colaborador. De forma similar aos outros modelos, os traços da Psicopatia e do Narcisismo não se mostraram significativos.

Tabela 6
Regressão Logística

	Variáveis	Sinal esperado	Sinal encontrado	Coefficiente B	Coefficientes Exp(β)	Teste de Wald P-value
BEP	Maquiavelismo	-	-	,570	,566	,002
	Narcisismo	-	+	,166	1,181	,246
	Psicopatia	-	-	,109	,897	,537
	Constante	+/-	+	,745	2,106	,021
BEM	Maquiavelismo	+	+	,348	1,416	,040
	Narcisismo	+	+	,067	1,069	,622
	Psicopatia	+	+	,026	1,026	,876
	Constante	+/-	-	1,006	,366	,002
BER	Maquiavelismo	-	-	,479	,619	,007
	Narcisismo	-	+	,207	1,230	,149
	Psicopatia	-	-	,234	,791	,176
	Constante	-	+	,911	2,487	,005

Legenda: Bem-estar Positivo (BEP), Bem-estar Negativo (BEN) e Bem-estar Realização (BER).

Fonte: Elaborada pelas autoras, com base nos dados da pesquisa

Com o intuito de confirmar os resultados anteriores quanto à influência dos traços do *Dark Triad* de líderes no bem-estar no trabalho, aplicou-se a Regressão logística para dar maior robustez ao modelo. O teste qui-quadrado evidenciou que os coeficientes em conjunto são estatisticamente significativos para o modelo em estudo – BEP (sig.= ,000), BEN (sig.= ,002), BER (sig. = ,000). Esse resultado oportuniza a interpretação de que o modelo é capaz de predizer com acurácia a investigação.

Com base no teste de Cox e Snell, verifica-se que 8,3%, 5,4% e 8,3% das variações ocorridas no log da razão de chance da probabilidade de ocorrência são explicados pelo conjunto de variáveis independentes sobre o BEP, BEN e BER, respectivamente. Ao se analisar o teste de Nagelkerke R², é possível observar que o modelo estatístico é capaz de explicar 11,1%, 7,1% e 11,1% das variações registradas na variável Bem-estar no trabalho, tomando por base as dimensões BEP, BEN e BER, respectivamente. O -2LL verossimilhança apresentou valor menor que um, apontando a adequação do modelo que, segundo Fávero *et al.* (2009), quanto menor o -2LL ou -2log verossimilhança, melhor é a adequação do modelo.

Segundo Gujarati e Porter (2011), ao se analisar a significância dos parâmetros é importante analisar o sinal dos coeficientes, haja vista que os sinais esperados interessam, bem como a significância estatística e prática. Nessa concepção, observa-se individualmente a significância negativa da variável Maquiavelismo, permitindo a inferência que ela é um fator de previsão para o bem-estar positivo e o bem-estar realização no trabalho. A variação negativa sugere que quanto maior a percepção dos colaboradores para os traços maquiavélicos em líderes, menor será a propensão de um ambiente laboral que desenvolva afetos positivos.

Os resultados também demonstram a significância positiva do traço maquiavélico na presença do Bem-estar negativo. Esse resultado está em linha com as expectativas, confirma os resultados dos testes anteriores e permite validar

as hipóteses H1, H2 e H3 para o traço maquiavélico. Embora o traço narcisista e o psicopático não tenham se apresentado como parâmetros significativos nas duas técnicas de regressão aplicadas, apresentaram na regressão logística sinais positivos para o BEN, conforme o esperado. O traço psicopático também apresentou sinais negativos para o BEP e BER. No que tange à hipótese H4, esta foi validada para os três traços na presença do BEN e para os traços maquiavélicos e psicopáticos na presença do BEP e BER.

5 CONCLUSÕES

O estudo realizado com 268 colaboradores brasileiros permitiu analisar os traços de personalidade da tríade sombria em líderes e o bem-estar no trabalho. Os resultados evidenciaram maior percepção de líderes com traços narcisistas e maior sentimento de realização no trabalho. As dimensões que remetem aos afetos positivos, negativos e de realização se mostraram diferentes na presença de líderes com traços maquiavélicos e psicopáticos. Apenas as dimensões negativas se mostraram diferentes na presença do traço narcisista.

Os três traços se associaram positivamente às emoções e aos humores negativos no ambiente laboral, e negativamente aos afetos positivos e de realização no trabalho, resultado dentro da expectativa, haja vista os comportamentos sombrios da tríade. O Maquiavelismo se destacou no modelo estudado, quando comparado aos outros dois traços, pois demonstrou significância positiva com o bem-estar negativo e significância negativa com o bem-estar positivo e o bem-estar realização no trabalho. Ademais, os colaboradores mais velhos exibiram o sentimento positivo sobre as emoções e humores positivos e para a realização no ambiente laboral.

Ao analisar a probabilidade de os líderes com traços do *Dark Triad* afetarem o bem-estar laboral, verificou-se que quanto mais fortes os traços maquiavélicos dos líderes, maior a propensão para afetos negativos e menor a propensão para afetos positivos e de realização. Embora os traços narcisistas e psicopáticos não tenham apresentado significância, o sinal positivo para o afeto negativo e o sinal negativo para afetos positivos e de realização foram evidenciados, significando uma chance futura de um comportamento similar ao do traço maquiavélico, na construção de um novo modelo de estudo.

Esses resultados respondem ao problema de pesquisa e permitem o alcance do objetivo proposto, dado que a percepção dos colaboradores reflete a influência dos traços do *Dark Triad* no bem-estar laboral na amostra analisada. Quanto mais fortes os traços em líderes, maior a probabilidade de os colaboradores sentirem-se ansiosos, tensos, impacientes, deprimidos, frustrados, com raiva e preocupados, o que projeta um mal-estar no ambiente de trabalho que pode comprometer a produtividade e o desempenho. Emoções positivas e de realização como felicidade, entusiasmo, disposição, tranquilidade, ter o sentimento de que faz o que realmente gosta de fazer, superando desafios e oferecendo o melhor possível de suas habilidades, são mitigadas quando o ambiente possui líderes com traços sombrios, impactando, sobretudo, na saúde do trabalhador e na saúde financeira da empresa.

Esses resultados também implicam um olhar mais cuidadoso nos ambientes educacionais e nos programas de desenvolvimento de competências em liderança, com vistas a promover a empatia, a busca de altruísmo e de valores de orientação para a vida, que considerem a valorização dos grupos e o bem-estar geral.

Importa considerar que esses achados se limitam à amostra analisada, sem a pretensão de serem generalizados e de terem um teor clínico, haja vista a conotação comportamental em análise pela aplicação de escalas do tipo autorrelato, de mensuração dos traços e do bem-estar no trabalho. Sugere-se, para pesquisas futuras, moderar a variável desempenho organizacional na relação entre as dimensões do bem-estar e os traços do *Dark Triad*, a fim de verificar se o efeito da moderação pode resultar na relação positiva entre a tríade e o bem-estar positivo e de realização no trabalho. Em adição, pode-se também fazer um estudo comparativo para se observar os resultados das empresas brasileiras e os resultados em outros países que abordaram ou tangenciaram a discussão das temáticas analisadas.

REFERÊNCIAS

- Agapito, P. R., Polizzi F, A., Siqueira, M., & Matias, M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *Revista de Administração Mackenzie, RAM, 16(6)*, 71-93. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p71-93>
- Albuquerque, A. S. & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 20*, 153-164. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722004000200008>
- Aghababaei, N., & Błachnio, A. (2015). Well-being and the Dark Triad. *Personality and individual differences, 86*, 365-368. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.06.043>
- Alves, R. S., Puppim, L., Nascimento, E. M., & Da Cunha, J. V. A. (2019). Maquiavelismo e sua relação com atividades contraproducentes nos estudantes de ciências contábeis. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC), 13(1)*, 89-109. DOI: [10.17524/repec.v13i1.2135](https://doi.org/10.17524/repec.v13i1.2135).
- Chatterjee, A., & Hambrick. D. C. (2007). It's all about me: narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly, 52(3)*, 351-386. DOI: <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Couto, P. R., & Paschoal, T. (2012). Relação entre ações de qualidade de vida no trabalho e bem-estar laboral. *Psicologia Argumento, 30(70)*, 585-593. DOI: [10.7213/rpa.v30i70.20563](https://doi.org/10.7213/rpa.v30i70.20563).
- D'Souza, M. F. (2016). *Manobras financeiras e o Dark Triad: o despertar do lado sombrio na gestão*. (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia,

Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

- D'Souza, M. F., & de Lima, G. A. S. F. (2021). Narcissism, risk and uncertainties: analysis in the light of prospect and fuzzy-trace theories. *RAUSP Management Journal*, 56(1), 129-147. DOI: 10.1108/RAUSP-10-2019-0226
- D'Souza, M. F., Lima, G. A. S. F. D., Jones, D. N., & Carre, J. R. (2019). Eu ganho, a empresa ganha ou ganhamos juntos?: traços moderados do dark triad e a maximização de lucros. *Revista de Contabilidade & Finanças*, 30(79), 123-138. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201806020>
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294. DOI: 10.1177/0018726700532005
- Fávero, L. P. L., Belfiore, P. P., Silva, F. L., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- Góis, A. D., Lima, G. A. S. F. D., & De Luca, M. M. M. (2020). Everyday sadism in the business area. *RAUSP Management Journal*, 55(3), 393-408. DOI: <https://doi.org/10.1108/RAUSP-03-2019-0048>
- Gomide, S., Jr., Silvestrin, L. H. B., & Oliveira, Á. F. (2015). Bem-estar no trabalho: O impacto das satisfações com os suportes organizacionais e o papel mediador da resiliência no trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(1), 19-29. DOI: 10.17652/rpot/2015.1.349
- Gouveia, V. V., Monteiro, R. P., Gouveia, R. S. V., Athayde, R. A. A., & Cavalcanti, T. M. (2016). Avaliando o lado sombrio da personalidade: evidências psicométricas do Dark Triad Dirty Dozen. *Revista Interamericana de Psicologia/Interamerican Journal of Psychology*, 50(3), 420-432.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2011). *Econometria básica*. 5a ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- Hair, J. F Jr., Black, W. C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: an update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343. DOI: <https://doi.org/10.2307/20159303>
- Hare, R. D. (1985). Comparison of procedures for the assessment of psychopathy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 53(1), 7-16. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-006X.53.1.7>
- Johnson, E. N., Kuhn, J. R., Jr., Apostolou, B., & Hassell, J. M. (2013). Auditor perceptions of client narcissism as a fraud attitude risk factor. *Auditing: A Journal of Theory & Practice*, 32(1), 203-219. DOI: 10.2308/ajtp-50329
- Jonason, P. K., Slomski, S., & Partyka, J. (2012). The dark triad at work: how toxic employees get their way. *Personality and Individual Differences*, 52(3), 449-453. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.008>
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: a concise measure of the dark triad. *Psychological assessment*, 22(2), 420. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0019265>

- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the short dark triad (SD3): a brief measure of dark personality traits. *Assessment, 21*(1), 28-41. DOI: <https://doi.org/10.1177/1073191113514105>
- Lakey, C. E., Rose, P., Campbell, W. K., & Goodie, A. S. (2008). Probing the link between narcissism and gambling: the mediating role of judgment and decision-making biases. *Journal of Behavioral Decision Making, 21*(2), 113-137. DOI: <https://doi.org/10.1002/bdm.582>
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences, 59*, 83-88. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.11.010>
- Murphy, P. R. (2012). Attitude, machiavellianism and the rationalization of misreporting. *Accounting, Organizations and Society, 37*(4), 242-259. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.04.002>
- O'Boyle, E. H., Jr., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the dark triad and work behavior: a social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology, 97*(3), 557-579. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- Palmer, J. C., Komaraju, M., Carter, M. Z., & Karau, S. J. (2017). Angel on one shoulder: can perceived organizational support moderate the relationship between the Dark Triad traits and counterproductive work behavior?. *Personality and Individual Differences, 110*, 31-37. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.01.018>
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação psicológica, 7*(1), 11-22.
- Paschoal, T., Álvaro J. L., & Porto J. B. (2015) The moderating effect of personal values in the relationship between working conditions and wellbeing. *Revista de Psicología Social, 30*(1), 89-121. DOI: 10.1080/02134748.2014.987505
- Paulhus, D. L., & Williams, K. (2002). The dark triad of personality: narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality, 36*(6), 556-563. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Raskin, R., & Hall, C. S. (1979). A narcissistic personality inventory. *Psychological Reports, 45*, 590. DOI: 10.2466/pr0.1979.45.2.590
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 141-166. DOI: 10.1146/annurev.psych.52.1.141
- Sant'anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea, 16*(5), 744-764. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-6552012000500007>
- Santos, G. B. (2013). Bem-estar e condições de trabalho de professores do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Pernambuco. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação Integrado em Saúde Coletiva, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.

- Shafer, W. E. (2015). Ethical climate, social responsibility, and earnings management. *Journal of Business Ethics*, 126(1), 43-60. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1989-3>
- Silva, A., Cunha, P. R., & D'Souza, M. F. (2020, julho). Influência do Dark Triad de executivos no gerenciamento de resultados. *Anais do USP Internacional Conference in Accounting*, São Paulo, SP, Brasil, 20. <https://congressosp.fipecafi.org/anais/20UsplInternational/ArtigosDownload/2441.pdf>.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 24(2), 201-209. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>
- Spain, S. M., Harms, P., & LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 41-60. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.1894>
- Triberti, S., Durosini, I., & Pravettoni, G. (2021). Social distancing is the right thing to do: Dark Triad behavioral correlates in the COVID-19 quarantine. *Personality and Individual Differences*, 170, 110453. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110453>
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2004). The structure of occupational well-being: A study among dutch teachers. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365-375. DOI: <https://doi.org/10.1348/0963179041752718>
- Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? *Revista do Serviço Público*, 72(01), 133-162. DOI: [10.21874/rsp.v72i01.4938](https://doi.org/10.21874/rsp.v72i01.4938).
- Volmer, J., Koch, I. K., & Göritz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 101, 413-418. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.046>
- Ying, L., & Cohen, A. (2018). Dark triad personalities and counterproductive work behaviors among physicians in China. *The International journal of health planning and management*, 33(4), e985-e998. DOI: [10.1002/hpm.2577](https://doi.org/10.1002/hpm.2577)
- Wooldridge, J. M. (2002), *Econometric analysis of cross section and panel data*. Cambridge: The MIT Press.