UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E
CONTABILIDADE

MÁRCIA FIGUEREDO D'SOUZA

Manobras Financeiras e o Dark Triad: o despertar do lado sombrio na gestão

São Paulo

2016

Prof. Dr. Marco Antônio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima
Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Andson Braga de Aguiar
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade

MÁRCIA FIGUEREDO D'SOUZA

Manobras Financeiras e o *Dark Triad*: o despertar do lado sombrio na gestão

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade do Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima.

Versão Corrigida

(Versão original disponível na Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade)

São Paulo

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

D'Souza, Márcia Figueredo
Manobras financeiras e o *Dark Triad*: o despertar do lado sombrio
na gestão / Márcia Figueredo D'Souza. – São Paulo, 2016.
199 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2016.
Orientador: Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima.

1. Narcisismo 2. *Dark Triad* 3. Maquiavelismo 4. Psicopatia 5. Manipulação
de Resultados
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade. II. Título.

CDD – 155.232

*A toda a minha família, mas em especial ao meu
Pai. Por obediência e amor foi impedido de
concluir seus estudos, mas não mediu esforços para
me ensinar que a educação é a chave para a
realização profissional. Exemplo de luta,
honestidade e força... Em seu colo, aprendi a ler.
Doutor da vida e de sabedoria!
Obrigada por tudo meu Pinho!*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, fonte de infinita luz e força, por ter me guiado e acompanhado em todos os momentos dessa trajetória doutoral. A Ele, confio plenamente minha vida e meus passos na certeza de que tudo dará certo! “[...] Tudo é do Pai, toda honra e toda glória, é dele a vitória alcançada em minha vida...”

Ao meu orientador, Prof Dr. Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima que me acolheu, apresentou-me o *Dark Triad* (ele é fã de carteirinha... e eu também!) e confiou na minha vontade de construir um trabalho colaborativo à área científica de contabilidade. Sua presença e contribuições constantes foram fundamentais para a realização dessa tese. Grata por me ouvir e me fazer crescer enquanto pesquisadora, sobretudo por me apresentar uma temática desafiadora. Não posso deixar de registrar que sua trajetória científica serviu como uma referência para meu caminho acadêmico.

Ao Prof. Dr. Delroy L. Paulhus pela simplicidade e generosidade de me responder por e-mail a dúvidas sobre o instrumento de pesquisa, o que me permitiu confiar e admirar a validade psicológica social e científica da temática. Além disso, oportunizou-me conhecer o Prof. Dr. Daniel Nelson Jones, que me recepcionou tão carinhosamente na *University of Texas at El Paso*. Em suas aulas e reuniões, aprendi muito sobre o *Dark Triad*. Mas também aprendi algo especial: a humildade de um pesquisador de sucesso! A contribuição dada ao meu trabalho foi fantástica! Não esquecerei: “sente aqui, vamos escrever juntos a revisão do seu trabalho”.

À Profa Dra Traice Major pela confiança e carinho em me recepcionar na *University of Illinois Urbana-Champaign*. Seu estudo sobre o *Dark Triad*, precursor da temática na área contábil, foi referencial importante para me oportunizar a associação entre as duas áreas de conhecimento. Suas contribuições agregaram, sobremaneira, a operacionalização do meu estudo.

Ao Prof. Dr. Adriano Leal Bruni, pela disponibilidade, gentileza e força. À Profa. Dra. Ana Maria Roux, pela disponibilidade e carinho em compartilhar seu conhecimento da área psicológica. Muito grata por me acompanharem nessa trajetória doutoral. Suas contribuições na e após a banca de qualificação foram de grande valor. Espero ter atendido às expectativas. Vocês fazem parte dessa conquista!

A todos os Mestres da PPGCC/USP/FEA, em especial ao Prof. Dr. Gerlando Lima, Prof. Dr. Gilberto Martins, Prof Dr. Nelson Carvalho, Prof Dr. Bruno Salotti, Prof Dr. Carlos

Alberto Pereira, Prof Dr. Luis Fávero, Profa Dra. Joanilia Cia (uma querida!), Prof. Dr. Ivan Carlin e Prof. Dr. Andson Braga, pelos conhecimentos compartilhados.

Aos Funcionários da FEA/USP, por que não dizer, amigos, Marcia Bento, Rodolfo Ferrari, Belinda, Juliana e Evandro, pelo carinho e presteza em orientar as demandas acadêmicas.

A todos os meus colegas da FEA e de turma, em especial, José Renato, Iracema, Raimundo Nonato, Sandra, Ana, Emílio, Robson e Edmilson, companheiros do projeto DINTER, com os quais aprendi muito durante toda essa jornada. Compartilhamos momentos de angústia e alegria. Estávamos firmes para horas e horas de estudo. Não faltaram palavras de conforto e motivação para vencer este desafio.

Agradeço à FIPECAFI, à UNEB, a UEFS e aos coordenadores do DINTER, Prof. Dr. Rosemberg Valverde, Prof. Dr. Rossine Cruz, Profa. Dra Silvia Casa Nova, Prof. Dr. Luis Afonso e o Prof. Dr. Luis Ayres, pela possibilidade de participar desse programa de Doutorado.

A todos os colegas e amigos professores da UNEB pelo apoio nessa trajetória. Vocês foram imprescindíveis para que eu pudesse estar disponível para a realização desse Doutorado. Obrigada pela força e carinho!

A todos da ESTÁCIO/Bahia: diretores, professores e funcionários pelo carinho e compreensão quanto a minha ausência, em especial o Prof Dr. Ary Oliveira, a Profa Dra Carmem Bahia, Geise Araújo e a Profa. Neide Pinheiro, que me apoiaram nos momentos iniciais; não esquecerei a confiança! A todos os Professores e alunos do curso de Ciências Contábeis da ESTÁCIO pela motivação e companheirismo em minha ausência.

Aos amigos e professores psicólogos Patricia Araújo, Denise, Jailson Braga, Ana Pita e Gessé, pelas conversas e apoio. Aos amigos Moisés, Valéria, Reinaldo, Sônia e Edmilson, fiéis escudeiros de traduções e revisões técnicas dos artigos. E a Diego, pela ajuda com a formatação e operacionalização do questionário de pesquisa.

Aos meus pais, pelo amor incondicional e apoio constante. Estavam sempre comigo em orações! Meu marido e amigo, pela força, contribuições, carinho e acalento às lágrimas derramadas. Meus irmãos, pela torcida, exemplo e carinho! Meus sobrinhos, pelo amor e admiração. A toda a minha família: avó, tios, primos, obrigada pela torcida! Amo muito vocês! À Ione Cruz, amiga de todas as horas! Essa vitória também é de vocês!

A todos que contribuíram direta ou indiretamente, e oraram por mim, meus sinceros agradecimentos!

RESUMO

O presente estudo se propõe analisar os traços de personalidade do *Dark Triad* na decisão de manipular resultados para maximização de ganhos pessoais e empresariais. Para a discussão teórica considerou-se o *Dark Triad*, composto por traços não patológicos do Narcisismo, da Psicopatia e do Maquiavelismo e também a investigação do uso oportunístico da informação contábil-financeira quanto à decisão de manipular resultados, fundamentada pela Teoria dos Altos Escalões. Adotou-se a abordagem metodológica teórico-empírica. Os dados foram coletados usando um questionário *survey* dividido em quatro partes: perfil demográfico, instrumento de medição de personalidade – *Short Dark Triad* (SD3), uma Simulação Empresarial com assertivas decisórias com enfoque em manobras financeiras e um jogo no formato Loteria. Três estudos foram realizados para adaptar o SD3 para uso no Brasil e testar três hipóteses formuladas. O Estudo 1 utilizou uma amostra de 30 alunos de Ciências Contábeis; o Estudo 2 utilizou uma amostra de 131 estudantes de MBA na área de Gestão Financeira. Ambos os estudos foram conduzidos como um teste preliminar para ajustar o questionário para o Estudo 3. Os dados para o estudo 3 foram coletadas de 263 gestores, os quais possuíam mais de seis meses de experiência. Técnicas de estatística descritiva, correlação análise, teste de hipóteses e regressão logística permitiram evidenciar, no Estudo 3, uma correlação significativa entre os três traços de personalidade. O Maquiavelismo e a Psicopatia apresentaram o maior valor correlacional. Existe uma relação positiva entre os altos traços de Maquiavelismo e Psicopatia e a decisão de manipular resultados. Em relação aos níveis, os traços moderados e altos do Maquiavelismo apresentaram maior aproximação. Já os traços da Psicopatia baixo e moderado demonstraram maior aproximação, permitindo a inferência de que o traço moderado apresenta menor tendência de os gestores decidirem pela manipulação de resultados. O Narcisismo não revelou diferenças entre médias, não sendo possível analisar os seus níveis. O estudo confirmou a relação positiva entre a interação dos três tipos de personalidade que compõem o *Dark Triad* e a decisão de manipular resultados. Os resultados levam à defesa da tese proposta de que a disposição de manipular resultados para a maximização de ganhos pessoais e empresariais está associada à interação de Maquiavelismo, Narcisismo e Psicopatia e aos níveis (baixo, moderado e alto) de pelo menos um desses traços que compõem o *Dark Triad*. Assim, este estudo contribui teórica, prática e metodologicamente para a área contábil, sobretudo para o campo da contabilidade comportamental, por discutir uma temática psicológica inovadora no contexto nacional; oferecer às empresas *insights* para o reconhecimento dos aspectos positivos e negativos em gestores dotados desses traços, no sentido de acompanhar mais de perto suas ações, para se tentar evitar prejuízos organizacionais; desperta para a análise de fatores comportamentais como potenciais influenciadores da tomada de decisão de manipular resultados; além de apresenta à sociedade brasileira a possibilidade de conhecimento, reconhecimento e convivência com indivíduos que exteriorizam esses traços de personalidade.

Palavras-chave: *Dark Triad*. Manipulação de Resultados. Maquiavelismo. Narcisismo. Psicopatia.

ABSTRACT

This study seeks to analyze the Dark Triad personality traits in the decision to manipulate earnings in order to maximize personal and business earnings. For the theoretical discussion, it was considered the Dark Triad of personality, composed by non-pathological traits of Narcissism, psychopathy and Machiavellianism and also, the opportunistic use of the financial-accounting information, regarding the decision to manipulate earnings, grounded on the Upper Echelon Theory. A theoretical and empirical methodology was employed. Data were collected using survey questionnaire divided into four parts: demographic profile, personality measurement tool - Short Dark Triad (SD3), a Business Simulation with assertive decision-making with a focus on financial maneuvers and a game in the Lottery format. In order to adapt the SD3 for use in Brazil and to test three formulated hypotheses, three studies were carried out. The Study 1 used a sample of 30 accountancy students; Study 2 used a sample of 131 MBA students in the area of Financial Management. Both studies were conducted as a preliminary test to adjust the questionnaire to Study 3. Data for Study 3 were collected from 263 managers, which have had more than six months of experience. Descriptive statistics, correlation analysis, hypotheses tests and logistical regression evidenced a significant correlation among the three personality traits. The highest correlation was found between Machiavellianism and psychopathy. There was a significant positive relationship between high incidence of Machiavellianism and psychopathy traits and the decision to manipulate earnings. Regarding the levels, the high and moderate traits of Machiavellianism showed greater approximation. On the other hand, moderate and low traits of Psychopathy showed greater approximation, allowing for the inference that the moderate trait indicates a smaller tendency of managers deciding to manipulate the earnings. Narcissism did not reveal differences between the averages, which made it impossible to analyze its levels. The study confirmed the positive relationship between the interaction of the three Dark Triad personality traits and the decision to manipulate earnings. Therefore, the results confirm the proposed thesis that the decision to manipulate earnings to maximize personal and business earnings is associated with the interaction of Machiavellianism, Narcissism and psychopathy and the levels (low, moderate and high) of, at least, one of these Dark Triad traits. This study contributes theoretically, practically and methodologically to the field of Behavioral accounting. It discussed an innovative psychological theme in the national environment. The knowledge of the attributes of these personality traits may offer businesses insights to recognize the benefits and drawbacks of living with these types of managers and following more closely their actions, especially, to avoid organizational damage. Recognizing these traits in the others and in one's self may promote a more pleasant coexistence, by learning to deal with exteriorized behavior without the purpose of making these individual characteristics public out of respect for the involved ethical questions.

Key-words: Dark Triad. Earnings Manipulation Machiavellianism. Narcissism. Psychopathy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais características dos traços de personalidade do Dark Triad	23
Figura 2 - Variáveis da pesquisa.....	34
Figura 3 - Ilustração da rede científica: Narcisismo	41
Figura 4 - Ilustração da rede científica: Maquiavelismo	42
Figura 5 - Ilustração da rede científica: Psicopatia.....	42
Figura 6 - Ilustração da rede científica: <i>Dark Triad</i>	43
Figura 7 - Correlação entre as mensurações de Narcisismo, Maquiavelismo e Psicopatia.	57
Figura 8 - Processo de decisão.....	81
Figura 9 - Uma perspectiva dos altos escalões nas organizações.	88
Figura 10 - Principles of account manipulation.....	92
Figura 11 - Desenho da pesquisa	111
Figura 12 - Experiência Gestores.....	127
Figura 13 - Maquiavelismo e as decisões	134
Figura 14 - Psicopatia e as decisões.....	137
Figura 15 - Ilustração <i>Dark Triad</i>	144

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Profissões que atraem mais e menos psicopatas	25
Tabela 2 - Lado positivo dos traços <i>Dark Triad</i>	29
Tabela 3 - Direcionamento dos artigos, autorias, traços e citações	40
Tabela 4 - Direcionamento dos estudos na área contábil	40
Tabela 5 - Perspectivas da psicologia da personalidade	46
Tabela 6 - Fatores de personalidade do <i>Five Factor Model</i> e do <i>Big Five</i>	54
Tabela 7 - Fatores HEXACO	55
Tabela 8 - <i>Short Dark Triad</i> (SD3)	59
Tabela 9 - Sumário de estudos correlacionados com os traços de personalidade do <i>Dark Triad</i>	61
Tabela 10 - Principais características do Narcisismo	72
Tabela 11 - Critérios diagnósticos de Cleckley	73
Tabela 12 - Dimensões da Psicopatia e Rótulo corporativo	76
Tabela 13 - Principais características da Psicopatia	77
Tabela 14 - Principais características do Maquiavelismo	80
Tabela 15 - Estatística descritiva	121
Tabela 16 - Correlação de Pearson: Comparação (SD3) e Estudo 1	121
Tabela 17 - Correlação entre <i>Dark Triad</i> e a decisão de manipular resultados	122
Tabela 18 – ANOVA	122
Tabela 19 - Teste <i>Post Hoc</i> : comparações múltiplas da tomada de decisão	123
Tabela 20 - Estatística descritiva	124
Tabela 21 - Comparativo de correlação	124
Tabela 22 - Fator <i>Dark Triad</i> e decisão de manipular resultados	124
Tabela 23 – ANOVA	125
Tabela 24 - Teste <i>Post Hoc</i>	125
Tabela 25 - Estatística descritiva	127
Tabela 26 - Frequência dos traços por nível	128
Tabela 27 - Frequência da decisão de manipular resultados	129
Tabela 28 - Correlação de Pearson	130
Tabela 29 - Correlação de Spearman	130
Tabela 30 – ANOVA: Decisão Simulação Empresarial (DSE)	131
Tabela 31 - Teste de Mann-Whitney: DL e DF	132
Tabela 32 - Testes <i>Post Hoc</i> e de Tukey B: Maquiavelismo e DSE	132

Tabela 33 - Testes <i>Post Hoc</i> e de Tukey B: Maquiavelismo, DL e DF.....	133
Tabela 34 - Testes <i>Post Hoc</i> e de Tukey B: Narcisismo e DSE	135
Tabela 35 - Testes <i>Post Hoc</i> e de Tukey B: Narcisismo, DL e DF	135
Tabela 36 - Testes <i>Post Hoc</i> e de Tukey B: Psicopatia e DSE	136
Tabela 37 - Testes <i>Post Hoc</i> e de Tukey B: Psicopatia, DL e DF	136
Tabela 38 - Teste de significância dos coeficientes do modelo.....	139
Tabela 39 - Ajuste ao modelo de regressão logística.....	139
Tabela 40 - Coeficientes, sinais e teste de Wald.....	141
Tabela 41 - Coeficientes, sinais e teste de Wald: Maquiavelismo.....	142
Tabela 42 - Coeficientes, sinais e teste de Wald: Narcisismo	142
Tabela 43 - Coeficientes, sinais e teste de Wald: Psicopatia	143
Tabela 44 - Resumo Resultados das Hipóteses da pesquisa	145

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANOVA	<i>Análise of Variance/Análise de Variância</i>
APA	<i>American Psychiatric Association</i>
APL	<i>Area-Per-Letter</i>
BFI	<i>Big Five Inventory</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
CPV	Custo dos Produtos Vendidos
(SD3)	<i>Short Dark Triad of Personality</i>
DF	Decisão Final
DINTER	Doutorado Interinstitucional
DL	Decisão Loteria
DSE	Decisão Simulação Empresarial
ETR	<i>Effective Tax Rate</i>
FEA	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
FFM	<i>Five Factor Model</i>
FIPECAFI	Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras
HEXACO	<i>Honesty-Humility (H), Emotionality (E), eXtraversion (X), Agreeableness (A), Conscientiousness (C) and Openness to experience (O)</i>
HTML	<i>HyperText Markup Language</i>
LPA	Lucro Por Ação
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
NYSE	<i>New York Stock Exchange</i>
NEO-PI-R	<i>NEO Personality Inventory Revised</i>
NPI	<i>Narcissistic Personality Inventory</i>
OCQ	<i>Over Claiming Questionnaire</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PPGCC	Programa de Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade
QI	Quociente de Inteligência
ROA	<i>Return On Assets</i>
SEC	<i>U. S. Securities and Exchange Comission</i>
SOX	<i>Sarbanes-Oxley Act</i>
SRP	Self-Report Psychopathy Scale
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UEFS	Universidade Estadual de Feira de Santana
UNEB	Universidade do Estado da Bahia
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	19
1.1	APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA DA TESE	19
1.2	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	20
1.3	PROBLEMA DE PESQUISA.....	30
1.4	CONSTRUÇÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA	30
1.5	OBJETIVOS	34
1.6	BREVE DESCRIÇÃO METODOLÓGICA.....	34
1.7	ESTRUTURA DA TESE	35
2	PLATAFORMA TEÓRICA	37
2.1	DESVENDANDO A LITERATURA.....	37
2.1.1	Composição e critérios de seleção da amostra.....	38
2.1.2	Análise dos resultados	39
2.2	PERSONALIDADE.....	43
2.2.1	Definições	43
2.2.1.1	Traços e avaliação.....	47
2.2.1.1.1	Avaliação clínica e subclínica.....	51
2.2.1.2	Dimensões: os modelos Big Five ou Five Factor Model (FFM) e HEXACO ou Big Six.....	53
2.2.2	Dark Triad	56
2.2.2.1	O Dark Triad no contexto empresarial.....	62
2.2.2.1.1	Liderança	62
2.2.2.1.2	Contabilidade	63
2.2.2.1.3	Tomada de decisão.....	64
2.2.2.1.4	Comportamento laboral	65
2.2.2.2	Narcisismo	66
2.2.2.3	Psicopatia	72
2.2.2.4	Maquiavelismo.....	77
2.3	JULGAMENTO E TOMADA DE DECISÃO: O PERCURSO ENTRE AS TEORIAS DA DECISÃO E A TEORIA DOS ALTOS ESCALÕES.....	80
2.3.1	Julgamento e tomada de decisão.....	80
2.3.2	Teoria dos altos escalões	87
2.4	DECISÃO DE MANIPULAR RESULTADOS PARA MAXIMIZAÇÃO DE GANHOS	90
2.4.1	Definições e padrões	91
2.4.2	Formas de gerenciamento.....	95
2.4.2.1	Gerenciamento de resultados por accruals	95
2.4.2.2	Gerenciamento real de resultados	97
2.4.2.3	Mudança de classificação.....	99
2.4.3	A perspectiva oportunística e o conflito de interesses na maximização de ganhos	101
2.4.4	Maximização de ganhos: remuneração do gestor como incentivo de gerenciamento de resultados	103
2.5	OS TRAÇOS DO DARK TRIAD E A MANIPULAÇÃO DE RESULTADOS	105
3	METODOLOGIA.....	111
3.1	ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	111
3.2	VARIÁVEIS DA INVESTIGAÇÃO.....	111

3.3	TRADUÇÃO DO INSTRUMENTO <i>SHORT DARK TRIAD</i> (SD3) E QUESTÕES ÉTICAS.....	112
3.4	TÉCNICA DE COLETA E ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	112
3.5	OPERACIONALIZAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	116
3.6	ADAPTAÇÃO DO (SD3) E DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	117
3.7	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	118
3.8	ABORDAGEM ESTATÍSTICA.....	119
3.9	APLICAÇÃO DA PESQUISA	120
3.9.1	Estudo 1	120
3.9.1.1	<i>Participantes</i>	120
3.9.1.2	<i>Resultados e Discussão</i>	120
3.9.2	Estudo 2	123
3.9.2.1	<i>Participantes</i>	123
3.9.2.2	<i>Resultados e Discussão</i>	124
3.9.3	Estudo 3	126
3.9.3.1	<i>Participantes</i>	126
3.9.3.2	<i>Resultados e Discussão</i>	127
4	CONCLUSÃO	147
4.1	SÍNTESE METODOLÓGICA E TEÓRICA.....	147
4.2	SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	147
4.3	LIMITAÇÕES	153
4.4	CONTRIBUIÇÕES E PESQUISAS FUTURAS.....	154
	REFERÊNCIAS	157
	APÊNDICE A - TRADUÇÃO REVERSA (<i>BACK TRANSLATION</i>)	175
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PESQUISA – GESTORES	183
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PESQUISA – ESTUDO 1 E ESTUDO 2	188
	ANEXO A – (SD3) 41 ÍTENS	192
	ANEXO B – (SD3) 27 ITEMS	193
	ANEXO C – AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA	196

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA DA TESE

No ambiente empresarial, o comportamento de executivos inspira pesquisas nas diversas áreas do conhecimento e suscita atenção à pesquisa contábil. A contabilidade é um importante instrumento de aferição de *performance* da gestão, sendo utilizado como base para o cálculo de bônus e recompensas, e portanto, alvo de manipulações com reflexo nos resultados por aqueles que almejam o sucesso pessoal e empresarial.

Os executivos detêm informações privilegiadas sobre a posição econômica e financeira da empresa, e conhecem os pontos fracos da estrutura de governança corporativa e dos controles internos, o que lhe dá uma posição de poder e influência para manobrar os controles e se envolver em manipulações e/ou fraudes contábeis. A motivação para o comportamento disfuncional advém da perspectiva de compensação financeira (Troy, Smith, & Domino, 2011).

Nessa perspectiva, este estudo defende a tese de que a disposição de manipular resultados para a maximização de ganhos pessoais e empresariais está associada à interação do Maquiavelismo, do Narcisismo e da Psicopatia e aos níveis (baixo, moderado e alto) de pelo menos um desses traços que compõem o *cluster Dark Triad*.

Acredita-se que os resultados deste estudo poderão ajudar a fomentar pesquisas nacionais sobre a temática, sobretudo por apresentar a discussão sobre o *Dark Triad* no meio empresarial, assunto inovador para a área contábil, quando associado à conduta de gestores diante da oportunidade de manipular resultados.

Além disso, contribuirá positivamente para a área científico-contábil, pois a maioria dos estudos que discutem a manipulação de resultados na área contábil pouco se preocupa em avaliar os aspectos psicológicos associados a esse tipo de comportamento. Concentram-se em analisar como os ganhos são geridos, mensurados, como podem ser detectados e quais as suas consequências, com vistas a oportunizar a adoção de critérios contábeis que alterem relatórios para obtenção de prestígio profissional e recompensas financeiras pessoais.

A presente investigação fundamenta-se na Teoria dos Altos Escalões, especialmente pelo fato de esta relacionar as temáticas do estudo – personalidade e decisão. A mencionada teoria é pouco utilizada na área contábil, sobretudo nacionalmente, e sua origem advém da Teoria Comportamental da Firma e da Teoria Descritiva, cujos pressupostos contribuem para enriquecer estudos comportamentais no âmbito empresarial.

Este estudo se preocupa, ainda, em analisar a maximização de ganhos como incentivo para a manipulação de resultados, observando o oportunismo dos gestores por garantia de privilégio sobre a gestão da informação contábil e gerencial, observada pela Teoria da Agência, mas em uma perspectiva que acredita que os traços sombrios de personalidade promovem o comportamento oportunístico, que, em parte, é facilitado pela subjetividade das escolhas contábeis e pela necessidade de obtenção de prestígio, poder e ganhos financeiros.

Estudos internacionais corroboram a tese aqui defendida, na medida em que evidenciam uma estreita relação da personalidade com o comportamento dos líderes no ambiente organizacional (Babiak, Neumann, & Hare, 2010; Chatterjee & Hambrick, 2007; Jain & Bearden, 2011; Maccoby, 2004; Rosenthal & Pittinsky, 2006), dada a importância de se analisar o reflexo nos relatórios financeiros (Amernic & Craig, 2010; Johnson, Kuhn, Apostolou, & Hassell, 2013; Murphy, 2012; Olsen, Young, & Dworkis, 2013), com o intuito de se detectar atitudes sombrias dos líderes (Boddy, 2006) e o desempenho empresarial (Babiak et al., 2010), guiados pela evidência de que o caráter do indivíduo influencia diretamente a capacidade de liderança, o desempenho da equipe e a eficácia global da organização (Hogan, 2007).

Nesse contexto, cabe apresentar uma discussão sumária sobre a temática aqui proposta, que objetiva analisar os traços de personalidade do *Dark Triad* na decisão de manipular resultados para maximização dos ganhos pessoais e empresariais.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO

A *American Psychological Association* define a personalidade como uma “[...] configuração de características e comportamentos que inclui o ajustamento único de um indivíduo à vida, incluindo traços, interesses, impulsos, valores, autoconceito, capacidades e padrões emocionais importantes” (VandenBos, 2010, p. 701). Portanto, a conduta das pessoas pode ser resumida, prevista e explicada pelos traços de personalidade, definidos como “[...] características internas, relativamente estáveis, consistentes e permanentes, que são deduzidas a partir de um padrão de comportamento¹, atitudes, sentimentos e hábitos de indivíduo” (VandenBos, 2010, p. 701).

¹O termo comportamento aparecerá de forma mais recorrente nesta tese, embora se reconheça a diferença entre a predisposição atitudinal e a ação comportamental, discutida adiante. Os estudos aqui apresentados são plurais quanto à utilização dos referidos termos.

Instigados a discutir os traços de personalidade sombrios, Paulhus e Williams (2002) estudaram o comportamento de indivíduos que apresentam traços, não patológicos, de Narcisismo, Maquiavelismo e Psicopatia, por eles denominados *Dark Triad*.² Os três, embora conceitualmente distintos, empiricamente possuem características sobrepostas exteriorizadas por “[...] um caráter socialmente maléfico com tendências a um comportamento voltado à autopromoção, frieza emocional, duplicidade e agressividade” (Paulhus & Williams, 2002, p. 557).

O *Dark Triad* é caracterizado por traços subclínicos de personalidade considerados atributos distribuídos com a população em geral e fundamentados na literatura da psicologia social. O intuito é capturar tendências e disposições, por meio de um questionário do tipo autorrelato, sem a pretensão de se verificar transtornos de personalidade que evidenciem diagnósticos psiquiátricos (Furnham, Richards, & Paulhus, 2014). Nessa perspectiva, o estudo não se propõe a estudar a abordagem patológica dos traços, que se apresenta de forma inflexível, mal-adaptativa, que ocasiona o comprometimento funcional significativo e o sofrimento do próprio indivíduo e da sociedade (Almeida, Laranjeira, & Dractu, 1996).

O *Dark Triad* aqui discutido se insere na abordagem dimensional da área psicológica que utiliza a estatística para avaliar a pontuação e a intensidade de tais características em uma escala de medição.

Especificamente no ambiente corporativo, o *Dark Triad* tem induzido pesquisas sobre o comportamento impulsivo com propensão a tomada de decisões arriscadas (Crysel, Crosier, Webster, & Gregory, 2013), comportamento financeiro egoístico com dinheiro de terceiros para ganho pessoal (D. N. Jones, 2013), táticas de manipulação no trabalho (Jonason, Slomski, & Partyka, 2012), incerteza na divulgação de intervalos de estimativas financeiras (Majors, 2014), nível de cinismo e conduta antiética de líderes (Nair & Kamalanabhan, 2010), características de liderança (Furtner, Rauthmann, & Sachse, 2011; Harms, Spain, & Hannah, 2011; Kaiser, LeBreton, & Hogan, 2013; McCleskey, 2013) e comportamento contraproducente no trabalho (O’Boyle, Forsyth, Banks, & McDaniel, 2012; Spain, Harms, & LeBreton, 2014).

Apesar dos estudos mencionados anteriormente, poucos achados estão relacionados à análise dos três traços de personalidade que compõem o *Dark Triad*, conjuntamente, no meio empresarial. Encontram-se em maior número as investigações que abordam de forma

² Utiliza-se aqui o termo *Dark Triad* na versão inglesa para destacar a originalidade da pesquisa internacional.

individualizada cada um desses traços. Diante desse contexto, faz-se necessário conhecer as principais características e os achados de estudos sobre o Narcisismo, Psicopatia e Maquiavelismo, na área de negócios.

No tocante ao Narcisismo, o termo se derivou da lenda de Narciso, que tomou sua imagem como a de outra pessoa, apaixonou-se por ela, e morreu quando seu amor deixou de se corresponder (Levy, Reynoso, Wasserman, & Clarkin, 2010). Os indivíduos com traços de Narcisismo exteriorizam “amor próprio excessivo ou egocentrismo” (VandenBos, 2010, p. 635), e, clinicamente, apresentam um padrão invasivo de grandiosidade, necessidade de admiração e falta de empatia (*American Psychiatric Association* [APA], 2000).

No meio empresarial, os indivíduos narcisistas são egoístas, exagerados ao evidenciar seus próprios talentos e habilidades, encantadores e extrovertidos, necessitam de poder e atenção, demonstram um padrão invasivo de grandiosidade (Arjoon, 2010), são arrogantes, possuem senso de direito, autoestima frágil, autoabsorção, hostilidade, e são motivados pela necessidade de poder e admiração (Rosenthal & Pittinsky, 2006).

Ao se investigar os traços de Psicopatia, observa-se uma personalidade marcada pelo “[...] egocentrismo, impulsividade, falta de emoções como culpa e remorso [...]” (VandenBos, 2010, p. 764). Os indivíduos com esses traços têm a capacidade de influenciar e dominar os outros, demonstram baixa ansiedade, assumem riscos para buscar emoções no perigo, são imprudentes, egoístas, agressivos, aproveitadores, insensíveis, sempre culpam os outros, veem-se como vítimas, são orientados para o presente, e agem sem planejamento e com baixa capacidade imaginativa (Patrick, 2010).

Na área de negócios, segundo Babiak et al. (2010), a maioria dos gestores corporativos, ocupantes de altos cargos executivos, apresentam traços não patológicos de Psicopatia. Boddy (2006) denomina tais indivíduos como psicopatas organizacionais, os quais representam um por cento da população em geral, e facilmente conseguem boas posições nas empresas, dada a capacidade de persuadir e manipular os outros visando ao alcance dos seus objetivos.

Os psicopatas corporativos gerenciam as organizações por poder, dinheiro e prestígio, indiferentes ao destino das corporações em que atuam e trabalham, ou de seus colegas de labuta (Babiak & Hare, 2006; Boddy, 2010). São pessoas oportunistas, egocêntricas, cruéis, cínicas, manipuladoras e ambiciosas. Ameaçam o desempenho e a longevidade do negócio, por colocarem seus interesses acima dos interesses da empresa. Além disso, o senso de responsabilidade social do negócio fica ameaçado, porque eles não sentem culpa, vergonha ou remorso pelas consequências negativas de suas decisões (Boddy, 2005).

Quando se investigam os traços de Maquiavelismo, percebe-se uma personalidade caracterizada por uma “[...] atitude calculista em relação a relacionamentos humanos e uma crença de que os fins justificam os meios, embora desumana” (VandenBos, 2010, p. 574).

No meio organizacional, os indivíduos com traços maquiavelísticos assumem cargos de gestão e liderança na intenção de gerenciar negócios por meio dos quais possam manipular e controlar outros indivíduos (Corzine, 1997; Fehr, Samsom, & Paulhus, 1992; Judge, Piccolo & Kosalka, 2009). São politicamente orientados a exercer o controle sobre os seguidores (Mchoskey, 1999). Usam táticas de gestão que impressionam, e possuem um talento nato para influenciar pessoas (Goldberg, 1999). Esses líderes são menos dispostos a aderir a procedimentos ou a buscar elevados padrões de ética e moral, por focarem em seu próprio poder pessoal (Judge et al., 2009).

Para uma melhor apresentação das características de cada um desses tipos de personalidade, e com base na revisão de literatura, a Figura 1 ilustra os respectivos atributos individuais, sobrepostos e comuns.

Importa considerar que na Figura 1 foram inseridas as características mais recorrentes na revisão de literatura. Infere-se, ainda, que esses atributos não são estáticos, já que são traços de personalidade, e que, portanto, podem ser alterados em função das circunstâncias em análise. Nota-se, ainda, que, em menor ou maior grau, algumas características estão mais relacionadas a dois traços de personalidade, mas também podem se apresentar em menor grau em relação a outro traço, como, por exemplo, o egoísmo, que estabelece uma maior relação com o Narcisismo e a Psicopatia, mas também se apresenta discretamente no comportamento de poder pessoal do maquiavelista.

Além disso, como afirmam D. N. Jones e Figueredo (2013), a literatura está repleta de debates sobre a sobreposição antagônica das características, observando-se que, apesar de tais características serem as mesmas, os “objetivos” ou enfoques nelas propostos são diferentes. Por exemplo, o Maquiavelismo é um traço definido por disposições manipulativas, insensíveis e estratégicas. A Psicopatia é um traço também definido por manipulação, disposições insensíveis, mas o enfoque da manipulação é de curto prazo e de natureza mais antissocial. O Narcisismo, por sua vez, também é definido pela manipulação e insensibilidade, mas o enfoque está direcionado para a autopromoção, face ao senso autoinflado do ego.

Nessa perspectiva, as evidências científicas do comportamento social exteriorizado pelos traços sombrios de personalidade têm sido apresentadas à sociedade em diversos canais de comunicação (*websites*, *blogs*, revistas, jornais), com vistas a sinalizar a importância do estado da arte dessa temática no meio organizacional, não apenas para identificação de condutas negativas, mas também para análise dos possíveis aspectos positivos desse caráter individual. Entretanto, apesar da potencialidade interdisciplinar e da contribuição social da discussão do assunto, essas publicações também despertam nos leitores uma visão estereotipada, oriunda do senso comum, que, muitas vezes, choca aqueles que desconhecem o conteúdo.

Por meio da revista britânica *The Week* (outubro, 2013), Barker (2013) apresentou uma pesquisa do psicólogo Dutton (2012) – *The wisdom of psychopaths: what saints, spies, and serial killers can teach us about success*³ –, sobre quais profissões possuem mais ou menos psicopatas, cujo conteúdo repercutiu na imprensa brasileira (Época Negócios Online,

³ A sabedoria dos psicopatas: o que os santos, espiões e assassinos em série podem nos ensinar sobre o sucesso (tradução livre).

InfoMoney, Folha Política ORG, Yahoo Notícias, UOL Notícias e outros). De acordo com o estudo, o CEO é a profissão⁴ que mais seduz esses indivíduos, especialmente pela frieza emocional e objetividade ao se tomar decisões, com mais propensão a ganhos e poder. No entanto, as profissões que carecem de mais contato humano afastam os psicopatas, pois estes exteriorizam baixa empatia no meio social, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1
Profissões que atraem mais e menos psicopatas

Ordem	Profissões que mais atraem	Profissões que menos atraem
1º	CEO	Cuidador
2º	Advogado	Enfermeiro
3º	Profissional de mídia (TV/Rádio)	Terapeuta
4º	Vendedor	Artesão
5º	Cirurgião	Estilista
6º	Jornalista	Voluntário
7º	Policia	Professor
8º	Líder religioso	Artista
9º	Chef	Médico
10º	Funcionário Público	Contador

Nota. Adaptado de "Which professions have the most psychopaths? And which have the fewest?" por E. Barker, 2013. *The Weeks*. Disponível em: <http://theweek.com/article/index/251957/which-professions-have-the-most-psychopaths>

Ainda sobre os achados de Dutton (2012), as características de Psicopatia também motivaram Pontes (2013) e Oppermann (2014) e a publicar na revista “Época Online” (07/02/2013 e 27/01/2014) matéria sobre alguns benefícios oriundos de atitudes psicopáticas quando as variáveis inteligência e violência se apresentam de forma moderada. Esse cientista denomina psicopatas funcionais os líderes persuasivos, focados e charmosos, que se revelam de forma bem-sucedida no ambiente laboral, referindo-se, ilustrativamente, à implacabilidade de Steve Jobs, à frieza emocional do neurocirurgião James Geraghty e ao charme, carisma, lábia e impulsividade antissocial de Bill Clinton.

Ao pesquisar na mídia sobre algumas evidências científicas do Narcisismo, encontra-se que este traço de personalidade ajuda candidatos em recrutamento de empregos, especialmente devido à possibilidade de autopromoção que se reflete nos desafios que são lançados nas entrevistas de seleção e recrutamento (Quinalia, 2012); impulsionam o uso excessivo de redes sociais – *facebook* e *twitter* –, devido à necessidade de admiração e aprovação (Nabuco, 2013); e suscitam a crença de que quanto mais ricas são as pessoas, mais

⁴ Foi mantida a manchete na íntegra, embora se reconhecendo que algumas profissões intituladas, inclusive CEO, são funções, e não profissões.

narcisistas são e mais sucesso merecem obter (Veronesi, 2013). Entretanto, alerta-se para a possibilidade de baixa permanência desses indivíduos no ambiente de negócios, devido ao caráter explosivo e à dificuldade de aceitar críticas, conselhos e *feedbacks* (Oliveira, 2010).

Já os traços maquiavelistas são alvos de notícias pelos meios de comunicação, para relacionar o comportamento político de líderes, no tocante à necessidade de poder e manipulação e à habilidade de mentir. Frias (2012) relaciona a trajetória política do presidente Getúlio Vargas aos traços maquiavélicos, como carisma, cálculo racional, astúcia, manipulação e gosto pelo poder, enquanto Garcia (1998), com base na concepção da socióloga organizacional Jean Lipman-Blumen, da Califórnia, questiona se os verdadeiros líderes não devem ser maquiavélicos, já que para o líder é necessário o caráter integrador, negociador, persuasor e manipulador direcionado para o bem comum. Propõe um “maquiavelismo desnaturado”, segundo o qual os fins justificam os meios, desde que sejam usados de forma ética, em função não apenas do ganho pessoal, mas também para o benefício da equipe e da empresa.

Diante das reflexões aqui apresentadas, a motivação do presente estudo está pautada não somente no interesse acadêmico pela temática, mas igualmente na perspectiva de elucidar e/ou desmitificar conceituações pejorativas e trazer à tona o caráter inovador dessa matéria para a comunidade científica das diversas áreas do conhecimento. Ademais, julga-se importante a análise dos níveis desses traços de personalidade no ambiente empresarial, haja vista a possibilidade de reconhecer e conviver com indivíduos detentores dessas características, sem a pretensão, contudo, de se mudar o comportamento daqueles e de publicizar os resultados individualizados que comprometam a sua reputação.

Considera-se, portanto, a importância da investigação dessa temática para o meio empresarial. É com esse propósito que se elegeu como segunda variável de pesquisa, após uma varredura da literatura que será apresentada posteriormente, a decisão de manipular resultados, alicerçada nos pressupostos da Teoria dos Altos Escalões, considerada a base do presente estudo, por abarcar conceitualmente as temáticas personalidade e tomada de decisão (interpretações e escolhas), enfoques desta tese.

Importa considerar que no estudo em voga não se pretende analisar empiricamente as etapas do processo decisório, mas o produto da decisão final, com vistas a se verificar a conduta dos gestores diante da oportunidade de manipulação de resultados na intencionalidade de maximizar ganhos pessoais e empresariais.

Além disso, e apesar de a Teoria da Agência não servir de base para este estudo, ela é considerada para a análise da decisão de manipular resultados, dada a natureza da decisão

oportunistica de maximização dos ganhos que permeia sua concepção, e dados os privilégios e o poder de decisão dos executivos. Ressalte-se, porém, que a racionalidade ilimitada não foi considerada para este estudo, haja vista a adoção do lado comportamental da Teoria da Decisão, que traz em sua estrutura a maximização de lucros baseada nas limitações do homem e em decisões satisfatórias, e não completas, em consonância com a Teoria dos Altos Escalões.

A Teoria dos Altos Escalões enuncia que “[...] a personalidade, os valores e as experiências dos executivos influenciam fortemente suas interpretações, que por sua vez afetam suas escolhas” (Hambrick, 2007, p. 334). Essa teoria guarda consonância com os preceitos da Teoria da Descritiva, cuja premissa central aborda a racionalidade limitada, influenciados pelos estudos de Cyert e March (1963), March e Simon (1958) e Simon (1955).

Os estudos que relacionam traços de personalidade com a tomada de decisão oportunizada pela informação contábil são reforçados pela Teoria dos Altos Escalões, ao relacionar a personalidade como uma das variáveis que influenciam as escolhas na esfera organizacional. Amernic e Craig (2010) argumentam que a subjetividade das estimativas, julgamentos e ambiguidades na mensuração da contabilidade financeira possibilita a manipulação de resultados quando os indivíduos exteriorizam traços de Narcisismo extremo.

A Teoria dos Altos Escalões serviu de fundamentação teórica de estudos que abordaram traços sombrios, relacionando-os com: a decisão de investimentos de capitais (Dworkis, 2013), as escolhas das políticas fiscais adotadas nas empresas (Olsen & Stekelberg, 2015), o dinamismo e a grandiosidade na escolha das estratégias empresariais (Chatterjee & Hambrick, 2007), o comportamento dos CEOs frente à adoção de descontinuidade tecnológica de empresas farmacêuticas (Gerstner, König, Enders, & Hambrick, 2013) e a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho de grandes empresas de tecnologia (Engelen, Neumann, & Schmidt, 2013).

Embora a maioria dos estudos preocupe-se em detectar comportamentos negativos de indivíduos que exteriorizam os traços do *Dark Triad*, há pesquisas que contrariam essa vertente, evidenciando os dois lados – o positivo e o negativo. Judge et al. (2009) argumentam que os traços sombrios de personalidade podem ser percebidos como socialmente desejáveis ou indesejáveis, e influem em comportamentos positivos e/ou negativos no ambiente empresarial.

Nessa mesma linha de pensamento, Furtner et al. (2011) afirmam, por exemplo, que apesar de a maioria das facetas do Narcisismo diferirem em desejabilidade social e adaptabilidade, muitos são de fato adaptativos para o indivíduo, tais como o

autoaperfeiçoamento, a vaidade e a manipulação, e, em algumas situações, a liderança, destacando que os resultados das investigações podem se diferenciar e se tornar desejáveis, em função da cultura do ambiente geográfico que for objeto de análise.

Nessa perspectiva, alguns estudos sobre os traços de Narcisismo apontam que a visão, o carisma, a inovação, a habilidade para atrair seguidores, a condução do negócio para ganhar poder e glória e a imagem que traduz a concepção de grandes líderes são elementos que podem torná-los bem-sucedidos no ambiente organizacional (W. K. Campbell, Hoffman, Campbell, & Marchisio, 2011; Chatterjee & Hambrick, 2007; Maccoby, 2004; O'Reilly, Doerr, Caldwell, & Chatman, 2013; Rosenthal & Pittinsky, 2006), com tendência a uma liderança eficaz (Rosenthal & Pittinsky, 2006). A autoridade, a autossuficiência e a superioridade são positivas para o desempenho organizacional (Dworkis, 2013), além de elementos cognitivos como inteligência, criatividade, competência e capacidade de liderança (Farwell & Wohlwend-Lloyd, 1998; John & Robins, 1994).

No tocante à Psicopatia, os profissionais da área de negócios apresentam uma associação positiva entre carisma, estilo de apresentação, criatividade, bom pensamento estratégico e capacidade de comunicação (Babiak et al., 2010). Eles podem ser encantadores (Boddy, 2005; Wexler, 2008). A dominância destemida pode influenciar positivamente o desempenho geral no trabalho e a comunicação (Smith & Lilienfeld, 2013), possibilitando a convivência com decisões difíceis, pela coragem, firmeza e visão que possuem (Wexler, 2008).

Os maquiavélicos, quando analisados, evidenciam a estratégia e a tática de gestão (D. N. Jones & Paulhus, 2011a), são adaptáveis, capazes de contribuir, cooperar e utilizar estratégias pró-sociais, não somente quando isso é vantajoso para eles (Belschak, Hartog, & Kalshoven, 2013). Mas um aspecto deve ser considerado, segundo Hartog e Belschak (2012): quando os líderes são altamente maquiavélicos, os efeitos positivos do comportamento do líder podem vir a ser suprimidos.

Assim, de forma sumária, apresentam-se na Tabela 2 as principais características consideradas desejáveis/positivas dentre aquelas evienciadas no meio empresarial.

Tabela 2
Lado positivo dos traços *Dark Triad*

TRAÇOS DE PERSONALIDADE	LADO POSITIVO
Narcisismo	Autoridade Autossuficiência Capacidade de liderança Criatividade Competência Dinamismo estratégico Inovação Inteligência estratégica Habilidade para atrair seguidores Visão
Psicopatia	Carisma/Encanto Objetividade Capacidade de Comunicação Capacidade de conviver com decisões difíceis Criatividade Coragem e firmeza Dominância destemida Visão
Maquiavelismo	Estratégia e táticas de gestão Adaptabilidade Cooperação

Nota. Baseado nos estudos de Maquiavelismo (Belschak et al., 2013; D. N. Jones & Paulhus, 2011a; 2011b), Narcisismo (W. K. Campbell et al., 2011; Chatterjee & Hambrick, 2007; Dworkis, 2013; Farwell & Wohlwend-Lloyd, 1998; John & Robins, 1994; Maccoby, 2004;) e Psicopatia (Babiak & Hare, 2006; Boddy, 2005; Smith & Lilienfeld, 2013; Wexler, 2008).

Nesse contexto, assume-se nessa tese que a característica, positiva ou negativa, desejável ou indesejável dos traços de personalidade varia de acordo com a sua intensidade (baixa, moderada, alta), haja vista que os aspectos subclínicos da personalidade são capturados por meio de um questionário autorrelato, composto por uma escala de intensidade e concordância. Adicionalmente, coaduna com o pensamento de Furtner et al. (2011), dada a crença de que a cultura pode revelar resultados diferenciados.

Nesse contexto, pode-se apontar a relevância teórica e prática deste estudo na área empresarial, especificamente no campo da contabilidade comportamental, porque:

- traz para o segmento da pesquisa contábil a discussão e integração de uma temática psicológica e inovadora no contexto nacional;
- faz despertar a discussão de fatores comportamentais e subjetivos que se relacionam à manipulação de resultados, partindo do pressuposto de que a personalidade,

especialmente o *Dark Triad*, é uma das variáveis que explicam o comportamento disfuncional dos gestores para conseguir sucesso e prestígio no meio empresarial;

- c) observa que o lado positivo pode ser revelado a partir do grau ou intensidade dos traços do *Dark Triad*, quando associado à possibilidade de decisões oportunísticas;
- d) analisa de forma interativa os traços de Narcisismo, Psicopatia e Maquiavelismo;
- e) aplica, empiricamente, o instrumento de medição de personalidade *Short Dark Triad* (SD3) em três amostras de pesquisa, as quais oportunizam a comparação dos resultados;
- f) elabora um instrumento empírico que detecta a decisão de manipular resultados em um contexto de Simulação Empresarial e de um jogo – Loteria;
- g) apresenta à sociedade brasileira a possibilidade de conhecimento, reconhecimento e convivência com indivíduos que exteriorizam os traços sombrios de personalidade – os quais podem estar presentes em maior ou menor grau nos membros da família, colegas de trabalho, profissionais liberais e outros –, sem a pretensão de se mudar o comportamento dessas pessoas ou publicizar de forma individualizada tais características;
- h) agrega ao campo da contabilidade comportamental uma temática sensível, complexa e motivadora do fomento de novas pesquisas, sobretudo por despertar aos principais usuários da informação contábil, características em líderes que podem refletir manobras financeiras que afetam a sociedade como um todo.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do estado da arte apresentado, esta tese pretende elucidar a seguinte questão de pesquisa: **Qual a relação entre os traços de personalidade do *Dark Triad* e a decisão de manipular resultados para maximização de ganhos?**

1.4 CONSTRUÇÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA

As hipóteses de pesquisa são construídas com base em achados científicos de pesquisadores que se dispuseram a estudar a temática *Dark Triad*, ou um dos três traços que o compõe, na esfera empresarial. Parte-se da premissa de que, a correlação moderada e positiva dos três traços de personalidade, revela características sobrepostas e indivíduos dotados de personalidades com tendência à frieza emocional, à autopromoção e a um caráter socialmente

maléfico (Paulhus & Williams, 2002). Apesar de pouca evidência, há na literatura uma discussão sobre o lado positivo e o lado negativo dos traços de personalidade dessa tríade sombria.

W. K. Campbell et al. (2011) afirmam que o lado positivo do Narcisismo é facilmente detectável, e se manifesta nas interações iniciais; entretanto, o lado sombrio geralmente só aparece tempos depois, sendo comum se identificar características do Narcisismo nos executivos que ocupam altos cargos gerenciais. Esses gestores são elogiados pela paixão, visão e inovação; no entanto, são condenados pela falta de empatia e pela sensibilidade a críticas. Detêm a capacidade de manipular os outros, são impulsivos, assumem riscos em decisões de investimentos, especialmente pelo excesso de confiança. Possuem talento para o estabelecimento de relações rápidas e superficiais.

Por essa mesma ótica de descrição, Chatterjee e Hambrick (2007) argumentam que os CEOs narcisistas tomam decisões estratégicas ousadas, que supostamente atraem a atenção para o seu talento como gestores, contribuindo, conseqüentemente, para o sucesso da empresa. Todavia, Hobson e Resutek (2008) abordam o lado negativo desse atributo, ao apontar evidências de que os indivíduos narcisistas, com o objetivo de apoiar o seu ego e autoestima, são capazes de inflar o reporte de seu desempenho quando há implicações positivas de *status* social. Nesse contexto, a manipulação de resultados cria uma imagem do desempenho financeiro que alimenta no indivíduo narcisista a necessidade de admiração, louvor e senso de importância.

Na mesma concepção de Hobson e Resutek (2008), Olsen et al. (2013) destacam a correlação positiva entre o Narcisismo e comportamentos antiéticos de manipulação de relatórios contábeis, sobretudo pelo fato de que as metas de desempenho baseadas em contabilidade ajudam a definir o bônus de recompensa do CEO.

Ao analisar o comportamento de psicopatas corporativos bem-sucedidos, Gudmundsson e Southey (2012) identificaram atributos como altos níveis de assertividade e baixos traços de afabilidade, tais como simplicidade, altruísmo, complacência e modéstia. Esses profissionais buscam excitação nas atividades, refletindo positivamente em alta competência nas organizações, ordem, esforço e autodisciplina.

Por outro lado, quando exercem altos cargos executivos, esses psicopatas corporativos buscam lacunas na lei para evitar ou reduzir impostos. Sempre que possível, manipulam os preços das ações em benefício próprio, sem se preocupar com investidores, fundos de pensão e empregados. Os psicopatas corporativos envolvem as corporações em práticas ilegais de contabilidade independentemente das implicações que podem vir a causar no longo prazo. A

falta de consciência ou sentido orientador da moralidade na empresa pode ser uma receita para o desastre financeiro, ambiental e social (Boddy, 2006).

Ao concentrar estudos sobre os traços marcantes de Maquiavelismo, D. N. Jones e Paulhus (2011a) evidenciaram a estratégia, a tática e o estilo racional de tomar decisão, por considerar todos os custos e benefícios para a resolução dos problemas. Em contrapartida, as pessoas maquiavélicas são manipuladoras e estrategistas, com senso ético pragmático e uma propensão para usar táticas visando alcançar os seus objetivos, para obtenção de ganhos pessoais (D. N. Jones & Paulhus, 2009).

Além disso, esses indivíduos são mais suscetíveis a fraudar relatórios se tiverem oportunidade, sem atitudes que demonstrem tais atos, especialmente pela ausência de culpa diante do comportamento antiético (Murphy, 2012). O procedimento de gerenciar resultados financeiros de curto prazo é tido como uma prática de tomar decisões que é aceitável e ética por indivíduos maquiavélicos (Vladu, 2013).

Até aqui foram apresentados estudos que se preocuparam em evidenciar características positivas ou negativas dos traços de forma individualizada. Entretanto, Majors (2014) analisou o *Dark Triad*, pela interação dos três traços, e relacionou com a incerteza de estimativas contábeis no relato de gerentes para investidores. Os gestores ricos das características dos três traços reportam informações de forma menos precisa e menos agressiva, em relação àqueles que exteriorizam baixas características.

Assim, com base nas investigações apresentadas, formula-se, metodologicamente, a seguinte hipótese de pesquisa:

H1: Quanto mais altos forem os traços de personalidade do *Dark Triad*, maior será a propensão à decisão de manipular resultados.

A hipótese metodológica se desdobra em três hipóteses estatísticas, que serão testadas empiricamente, a partir de um delineamento quantitativo aplicado com vistas a testar as seguintes hipóteses:

H1: Há uma correlação significativa entre os três traços do Dark Triad

H1a: Há uma correlação entre o Narcisismo e a Psicopatia

H1b: Há uma correlação entre o Narcisismo e o Maquiavelismo

H1c: Há uma correlação entre a Psicopatia e o Maquiavelismo

H2: Há uma relação positiva entre os altos traços do Dark Triad e a decisão de manipular resultados

H2a: Há uma relação positiva entre os altos traços de Narcisismo e a decisão de manipular resultados

H2b: Há uma relação positiva entre os altos traços de Maquiavelismo e a decisão de manipular resultados

H2c: Há uma relação positiva entre os altos traços de Psicopatia e a decisão de manipular resultados

H3: Há uma relação positiva entre a interação dos traços que compõem o Dark Triad e a decisão de manipular resultados

O teste empírico dessas suposições pode explicar o fenômeno que vem sendo pesquisado e as relações entre as variáveis do estudo. Se forem aceitas ou rejeitadas, podem comprovar teorias antes enunciadas e suscitar teorias ainda não observadas.

A H1 é um guia que pretende evidenciar a adaptação do instrumento (SD3) nacionalmente, especialmente sobre a correlação entre os traços, para a análise de suas características individuais, comuns e sobrepostas.

A H2 pretende descrever e explicar comportamentos oportunistas associados aos traços sombrios investigados e comprovados por alguns estudos anteriores que associaram os traços individualmente a esse comportamento. Aqui se pretende, em um contexto cultural diferente, analisar e comparar os resultados e, como contribuição adicional, apresentar evidências de atitudes maquiavelistas, narcisistas e psicopatas, em uma só amostra de pesquisa, a partir da aplicação de estratégias metodológicas que capturam o comportamento oportunístico, com enfoque diferente dos estudos anteriores na área contábil.

Espera-se, ainda, que sejam reveladas as diferenças entre os níveis e intensidades dos traços que possam comprovar ou refutar um comportamento moderado e positivo, da amostra analisada, pela crença de que o entendimento sobre os traços moderados constitui um possível diferencial na construção de teorias eficazes para explicação do comportamento humano, em linha com a concepção de Spain et al. (2014).

E a H3 pretende demonstrar que se os traços são correlacionados e suas característica tendenciam a disposições oportunistas, a interação entre a tríade revelará uma associação significativa e positiva com a decisão de manipular resultados.

De forma ilustrativa, a Figura 2 mostra o desenho da pesquisa, evidenciando as variáveis independente e dependente, cujo procedimento operacional é demonstrado na seção metodológica.

1.5 OBJETIVOS

GERAL: Analisar os traços de personalidade do *Dark Triad* na decisão de manipular resultados para a maximização de ganhos pessoais e empresariais.

ESPECÍFICOS:

Para o alcance do objetivo geral, este estudo propõe os seguintes objetivos específicos:

- acompanhar a tradução reversa (*back translation*) do instrumento de medição de personalidade (SD3), desenvolvido por juízes (professores especialistas);
- aplicar o instrumento de medição de personalidade do *Dark Triad* (Narcisismo, Maquiavelismo e Psicopatia) com gestores;
- levantar a interatividade dos traços do *Dark Triad*;
- mapear por nível (alto, moderado e baixo) os traços de personalidade do *Dark Triad*;
- averiguar a decisão de manipular resultados motivada pela possibilidade de maximização de ganhos.

1.6 BREVE DESCRIÇÃO METODOLÓGICA

Na perspectiva de realizar os objetivos deste estudo, faz-se uso da abordagem empírico-teórica e da pesquisa bibliográfica, descritiva e explicativa, de natureza quantitativa, que adota o *survey* como estratégia de levantamento de dados. As informações foram

coletadas por meio de um questionário composto por: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), perfil demográfico, o instrumento de mensuração de personalidade (SD3), dez questões envolvendo uma Simulação Empresarial e dez questões no formato de Loteria, para avaliação da decisão de manipular resultados.

Para uma visão geral do assunto, além de uma pesquisa do estado da arte da teoria proposta, desenvolveu-se um estudo sociobibliométrico⁵, cuja proposta consistia em empreender uma varredura da literatura e apresentar o protocolo de pesquisa. Posteriormente, na modalidade empírica, apresentam-se três estudos, a saber: o Estudo 1 foi aplicado pessoalmente com alunos de graduação em Ciências Contábeis, para adaptação do instrumento de pesquisa no contexto nacional, constituído de três partes. O Estudo 2 foi realizado com 131 estudantes de MBA em gestão financeira, mantendo o mesmo formato do instrumento de pesquisa, para comparação dos resultados. O Estudo 3 foi desenvolvido com 263 gestores, utilizando-se o instrumento de pesquisa anterior, com adição da quarta parte, que detecta o comportamento de manipulação de resultados, por meio da Loteria. Para avaliação dos dados, faz-se uso da estatística descritiva, do estudo correlacional, dos testes de hipóteses e da regressão logística, para a análise quantitativa dos dados da pesquisa.

Ainda neste tópico, cabe ressaltar que o instrumento de pesquisa aplicado no estudo captura atitudes e comportamentos, haja vista que a aplicação da escala de atitudes *Likert* teve como propósito verificar os traços de personalidade e a atitude manipuladora a partir das dez questões envolvendo uma Simulação Empresarial. Nesse particular, os respondentes demonstram a intencionalidade para determinadas ações. Já o método Decisão Loteria capturou o comportamento decisório pela opção dos gestores por duas ações possíveis. Assim, embora se reconheça que o instrumento de pesquisa coleta tanto a intencionalidade quanto a ação, o termo comportamento aparecerá de forma mais recorrente nos estudos apresentados nesta tese.

1.7 ESTRUTURA DA TESE

Além do capítulo introdutório, esta tese está organizada em mais três capítulos. O capítulo 2 traz a plataforma teórica que fundamenta a pesquisa. Inicia-se desvendando a literatura do *Dark Triad* com o propósito de apresentar a varredura dos artigos que discutem a

⁵ Adaptado do artigo: D'Souza, M. F. e Lima, G. A. S. F. (2014). Taxonomia do *Dark Triad*: revelações da rede científica no meio organizacional. Aprovado e apresentado no XIV Congresso USP de Controladoria e Contabilidade.

temática no meio empresarial e contábil, cujo procedimento elegeu a segunda variável de pesquisa: decisão de manipular resultados.

Após este passo, discorre-se sobre as definições de personalidade adentrando-se especificamente nos estudos que abordam os traços de personalidade e aponta a avaliação subclínica e clínica dessa temática. Adiante, discute-se o *Dark Triad* desde a sua concepção e evidencia-se os estudos relacionados à matéria, sobretudo aqueles que abordam as características do *cluster* no contexto empresarial, categoriando os estudos nas temáticas: Liderança, Contabilidade, Tomada de decisão e Comportamento laboral. Para uma visão mais aprofundada, também foram apresentados os estudos teóricos e empíricos que relacionam os traços: Narcisismo, Maquiavelismo e Psicopatia, no contexto empresarial.

Ainda no capítulo 2, discorre-se sobre decisão e apresenta-se o percurso entre as teorias da decisão para o entendimento dos pressupostos da teoria dos Altos Escalões, base teórica desta tese. Em seguida, discute-se sobre a decisão de manipular resultados para maximização de ganhos. Neste tópico, apresenta-se a literatura de gerenciamento de resultados com o propósito de abordar a manipulação de resultados de natureza discricionária e não discricionária, destacando a perspectiva oportunista com vistas à maximização de ganhos. Por fim, relaciona-se as variáveis da pesquisa apresentando os principais estudos que discutem os traços do *Dark Triad* e a manipulação de resultados.

No capítulo 3, detalha-se a metodologia adotada no estudo, as variáveis da pesquisa, a adaptação do instrumento (SD3), a técnica de coleta de dados, a estratégia de pesquisa, a operacionalização do instrumento de coleta de dados, a adaptação e análise do questionário, a população e amostra, a abordagem estatística e a aplicação da pesquisa, seguida da discussão dos resultados dos três estudos que refletem o caminho percorrido para o entendimento teórico e empírico da temática no Brasil.

O capítulo 4 traz a conclusão da investigação e aponta a síntese metodológica e teórica adotada na tese, bem como a síntese dos resultados, as limitações do estudo, as contribuições e sugestões de pesquisas futuras.

2 PLATAFORMA TEÓRICA

Este capítulo contém cinco seções. A primeira delas apresenta o protocolo de pesquisa que norteou e ratificou a adoção das variáveis da investigação. A segunda seção aborda a temática personalidade, ressaltando as definições, os traços e a avaliação, assim como as dimensões dos modelos *Big Five* ou *Five Factor Model* (FFM) e HEXACO. A terceira discute a literatura do *Dark Triad* e, individualmente, cada um dos traços de personalidade que compõem a tríade, evidenciando as características gerais e apresentando a revisão de literatura no meio empresarial. A quarta seção traz a lume o julgamento e tomada de decisão, evidenciando o percurso entre as teorias da decisão e a Teoria dos Altos Escalões. Na quinta seção, discute-se a decisão de manipular resultados para maximização de ganhos, apresentando-se as definições e padrões, as formas de gerenciamento de resultados, a perspectiva oportunística e o conflito de interesses na maximização de resultados, além da maximização de ganhos focada na remuneração do gestor como incentivo de gerenciamento de resultados.

2.1 DESVENDANDO A LITERATURA

Foi desafiante a busca por estudos internacionais e nacionais que discutissem o *Dark Triad* no ambiente organizacional, enfocando as áreas contábil e administrativa. A temática é relativamente nova, e a maioria das obras estrangeiras está relacionada à área de psicologia. Além disso, poucas investigações nacionais enfocam a temática, confirmando a inovação e a potencialidade do tema para a presente discussão.

Para mais conhecimento da abrangência da temática e reconhecimento da segunda variável de pesquisa deste estudo, adotaram-se, sumariamente, os seguintes passos: 1) busca de artigos, em *websites*, direcionados para a área de negócios, de acordo com o interesse da pesquisa; 2) categorização das temáticas relacionadas; e 3) ilustração dos autores, traços e temáticas, categorizadas por meio de uma rede científica.

Nesse sentido, procedeu-se a um estudo sociobibliométrico, adotando-se a abordagem empírico-analítica, a partir da observação dos conteúdos coletados por meio de uma varredura da literatura existente, com o propósito de se caracterizar a pesquisa científica do *Dark Triad* no contexto organizacional e contábil, no período de 2002 a 2014, e de se elucidar o direcionamento da produção científica do *Dark Triad* nesse contexto.

2.1.1 Composição e critérios de seleção da amostra

Os estudos foram coletados por meio de um levantamento bibliográfico em dois dos principais *websites* de pesquisa científica: Portal Periódicos Capes e *Web of Knowledge/Google Scholar*. Esse procedimento se assemelha àquele adotado por O'Boyle et al. (2012), que buscaram, em seis bases científicas, artigos que abordassem a relação entre o *Dark Triad* e o comportamento contraproducente no ambiente laboral.

Para a seleção dos artigos, foi utilizada a combinação das palavras *Dark Triad*, *Narcissism*, *Machiavellianism* e *Psychopathy*, Narcisismo, Maquiavelismo e Psicopatia com *Accounting*, Contabilidade, *Leader*, *Leadership*, *CEO* e *Decision Making*, com o intuito de se evidenciar a direção dos estudos relacionados com o *Dark Triad* e as temáticas que compõem a produção científica no contexto organizacional e contábil. Importa ressaltar que a coleta foi operacionalizada por meio da junção de duas palavras, sempre contemplando os traços e os demais assuntos eleitos.

Para validar os achados da área contábil, desenvolveu-se, adicionalmente, adotando-se o mesmo critério acima relatado, uma busca em seis dos principais periódicos internacionais, a saber: *Contemporary Accounting Research*, *Journal Accounting Research*, *Journal of Accounting and Economics*, *Review of Accounting Studies*, *The Accounting Review* e *Accounting Organizations and Society*.

Para o levantamento dos artigos, foi intencionalmente estabelecido um recorte temporal, abrangendo o período de janeiro de 2002 a janeiro de 2014, com o intuito de se evidenciar e se avaliar a evolução dos estudos que versam sobre os traços de personalidade individualmente e/ou citam a obra seminal de Paulhus e Williams, publicada em 2002. A coleta foi realizada no período de dezembro de 2013 a janeiro de 2014, totalizando 90 artigos que atenderam completamente aos requisitos estabelecidos.

A busca com as citadas palavras-chave evidenciou, adicionalmente, a caracterização da temática “comportamento laboral”, também inserida no estudo, por se reconhecer a importância desse assunto no ambiente empresarial.

Os artigos foram classificados em quatro temáticas, a saber: Liderança, Contabilidade, Tomada de Decisão e Comportamento Laboral. Ressalte-se que alguns estudos englobavam mais de uma temática, sendo que, para fins de apresentação, foram selecionadas as temáticas mais relevantes.

2.1.2 *Análise dos resultados*

Dos 90 artigos selecionados, 14 (15,6%) versam sobre o *Dark Triad*, 34 (37,8%) abordam o Narcisismo, 23 (25,6%) discutem o Maquiavelismo, 16 (17,8%) tratam da Psicopatia e 2 (2,2%) discutem Psicopatia e Maquiavelismo. Em relação às temáticas categorizadas⁶, verificaram-se 54 (60%) estudos direcionados para liderança, 19 (21%) voltados para contabilidade, 15 (16,7%) dirigidos para tomada de decisão e 11 (12,2%) relacionados ao comportamento laboral.

Destaca-se, ainda, que 60% dos estudos com destaque para a contabilidade foram associados ao Maquiavelismo; 35% dos que abordam liderança foram relacionados ao Narcisismo; 40% daqueles sobre tomada de decisão foram relacionados ao Narcisismo; e 37% dos que tratam do comportamento laboral também foram relacionados ao Narcisismo, apesar da menor concentração dos artigos nas duas últimas temáticas.

Para se evidenciar a direção dos estudos, adotou-se como critério de seleção, não por qualidade, mas como filtro dos 90 artigos do estudo, as publicações com mais de 50 citações, com a finalidade de se avaliar o fator de impacto, o interesse da comunidade científica e a ressonância dos temas. Para mais caracterização, foram apresentados os autores, anos e temas, como mostra a Tabela 3. Observa-se que o artigo mais citado é o de autoria de Paulhus e Williams (2002), construto-base que despertou o interesse da autora da presente pesquisa.

O Narcisismo é o tema mais explorado, sendo associado à liderança, exibicionismo, grandiosidade e tomada de decisão empresarial. O tema Psicopatia suscita o interesse dos pesquisadores em investigar a relação de seus traços antissociais com o meio corporativo, especialmente após os achados de Babiak et al., (2010), em que a maioria dos gestores corporativos, ocupantes de altos cargos executivos, apresenta traços não patológicos de Psicopatia. Já os pesquisadores do Maquiavelismo focam seus estudos em capacidade de manipulação, planejamento, cinismo e reputação dos indivíduos.

⁶ Como alguns artigos foram categorizados com mais de uma temática, conforme rede ilustrativa apresentada ainda neste tópico, a soma das proporções correspondentes não totaliza 100%.

Tabela 3
Direcionamento dos artigos, autorias, traços e citações

Autoria	Tipo de Personalidade	Nº de citações	Direcionamento
Babiak et al. (2010)	Psicopatia	83	Relação entre Psicopatia corporativa e desempenho gerencial
Boddy (2006)	Psicopatia	51	Implicações da presença de psicopatas organizacionais para as corporações
W. K. Campbell, Goodie, e Foster (2004)	Narcisismo	187	Relação entre Narcisismo, excesso de confiança, disposição para correr riscos e desempenho
Chatterjee e Hambrick (2007)	Narcisismo	344	Influência do Narcisismo em CEOs quanto à estratégia e desempenho das empresas
Judge et al. (2009)	<i>Dark Triad</i> Narcisismo Maquiavelismo	135	Relação entre traços sombrios de líderes e autoconfiança, consciência e dominância no meio organizacional
Lakey, Rose, Campbell, e Goodie (2008)	Narcisismo	66	Associação do Narcisismo com jogos em geral, mediada pelo julgamento e tomada de decisão (risco e excesso de confiança)
Maccoby (2004)	Narcisismo	299	A personalidade narcisista em líderes como algo produtivo, mas ao mesmo tempo perigoso
Paulhus e Williams (2002)	<i>Dark Triad</i>	536	O <i>cluster Dark Triad</i> de personalidade: correlação e sobreposição da tríade
Wallace e Baumeister (2002)	Narcisismo	211	Efeitos do Narcisismo no desempenho das atividades

Ao se analisar o direcionamento dos estudos na área contábil, identificou-se seis deles publicados em periódicos estrangeiros de contabilidade, quatro dos quais versando sobre o Maquiavelismo, enquanto dois abordam o Narcisismo, como mostra a Tabela 4.

Tabela 4
Direcionamento dos estudos na área contábil

Periódico internacional de contabilidade	Tipo de personalidade		Autoria	Direcionamento
	Narc.	Maq.		
Auditing: A Journal of Theory & Practice	1	-	Johnson et al. (2013)	Percepção de traços de Narcisismo em gestores como indicador de risco de fraude
Journal of Management Accounting Research	1	-	Olsen et al. (2013)	Tendências de personalidade narcisista em CEOs relacionadas a medidas contábeis, como o Lucro Por Ação
Behavioral Research in Accounting	-	2	Wakefield (2008)	Relações entre os traços de Maquiavelismo e características demográficas dos contabilistas, escolha da carreira, satisfação no trabalho, satisfação profissional e ética ideológica
			Hartmann e Maas (2010)	Maquiavelismo como tendência de controladores tomarem a decisão de criar folga orçamentária
Managerial Auditing Journal	-	1	Shafer e Wang (2011)	Maquiavelismo relacionado com gerenciamento de resultados na China
Accounting, Organizations and Society	-	1	Murphy (2012)	A relação entre Maquiavelismo e detecção de fraudes e racionalização de falsos relatos

Nota. Narc. = Narcisismo; Maq. = Maquiavelismo

Notadamente os pesquisadores da área contábil associam os traços de personalidade do *Dark Triad* a fraudes financeiras, com estudos publicados a partir de 2008, como possível decorrência dos diversos escândalos contábeis e financeiros, como os casos Enron e Madoff, amplamente divulgados. Destaca-se, ainda, o *Behavioral Research in Accounting* como o periódico que concentra mais artigos, apesar de pouco expressiva em número absoluto.

De forma ilustrativa, as Figuras 3 a 6 apresentam as redes científicas que abrangem os traços de personalidade, os autores e as quatro temáticas categorizadas, cujos nós representam as convergências das temáticas entre os estudos.

Figura 4 - Ilustração da rede científica: Maquiavelismo

Figura 5 - Ilustração da rede científica: Psicopatia

Com base nesses achados, elegeram-se como variáveis de pesquisa os traços de personalidade do *Dark Triad* e a decisão de manipular resultados, pela crença de que para a área contábil a análise dos três traços simultaneamente, associada à manipulação de resultados, contribuirá, sobremaneira, para enriquecer os estudos nacionais e internacionais. Assim, os próximos tópicos versarão sobre a conceituação das variáveis do estudo e a teorização dessa relação.

2.2 PERSONALIDADE

2.2.1 Definições

O termo personalidade advém da palavra latina *persona*, “[...] que se refere à máscara utilizada pelos atores de uma peça” (D. P. Schultz & Schultz, 2013, p. 6). Nesse sentido, a personalidade, também denominada caráter individual ou caráter básico, diz respeito às características externas e visíveis, cujos atributos causam impressão do que as pessoas aparentam ser. Mas, além das qualidades físicas superficiais, a personalidade reúne uma série de atributos sociais e emocionais subjetivos, que, algumas vezes, não são evidentes para os outros (D. P. Schultz & Schultz, 2013).

Apesar de reconhecerem a variedade de denotações no contexto da psicologia da personalidade, Hall, Lindzey, e J. B. Campbell (2000) adotam dois enfoques ao dar significado ao termo personalidade: o primeiro remete à habilidade ou à perícia social,

considerando que “[...] é avaliada por meio da efetividade com que ele consegue elucidar reações positivas em uma variedade de pessoas em diferentes circunstâncias” (p. 32).

O segundo enfoque considera a personalidade a impressão mais destacada ou saliente que o indivíduo cria nas outras pessoas. Nessa abordagem, é classificada como boa ou má. “O observador seleciona um atributo ou uma qualidade altamente típica do sujeito, que presumivelmente é uma parte importante da impressão global criada pelos outros, e identifica sua personalidade por esse termo” (Hall et al., 2000, p. 32).

De acordo com a *American Psychological Association*, a personalidade é analisada pelos teóricos como uma integração ou totalidade complexa e dinâmica, formatada por “hereditariedade e tendências constitucionais; maturidade física; treinamento precoce; identificação com indivíduos e grupos significativos; valores e papéis culturalmente condicionados; e experiências e relacionamentos críticos” (VanderBos, 2010, p. 701). Na visão de Jung (2013), a personalidade “[...] é a realização máxima da índole inata e específica de um ser vivo em particular” (p. 182).

Allport (1961) ensina que a personalidade “[...] é a organização dinâmica, dentro do indivíduo, dos sistemas psicofísicos que determinam seu comportamento e modo de pensar característicos” (p. 28).

Nesse particular, alguns termos dessa definição merecem destaque, especialmente devido ao seu detalhamento e repercussão na área científica. A “organização dinâmica” enfatiza que apesar de a personalidade estar em constante desenvolvimento e mudança, esse processo é organizado, e não aleatório. O termo “psicofísicos” sinaliza que não é totalmente mental ou biológica; o corpo e a mente atuam juntos. O termo “determinam” enfatiza que a personalidade é constituída por tendências que ativam ou orientam comportamentos e ideias específicos. E a expressão “comportamento e modo de pensar característicos” significa que os pensamentos e os atos são característicos ou típicos de cada pessoa; portanto, cada pessoa é diferente (Hall et al., 2000; D. P. Schultz e Schultz, 2013).

Allport (1961) enfatiza que a personalidade não é apenas a máscara usada, nem é simplesmente comportamento. Ela se desenvolve para que o indivíduo aprenda a se adaptar a situações sociais para o alcance de necessidades e em função da cultura do ambiente em que vive. Nesse sentido, o comportamento é variável, apesar de coexistir com algum aspecto invariável. Por exemplo: mesmo uma pessoa meiga (aspecto invariável) pode, em alguma situação, ficar irritada e agressiva (aspecto variável).

Em linha com a definição de Allport (1961), D. P. Schultz e Schultz (2013) corroboram que a personalidade são “[...] os aspectos internos e externos peculiares

relativamente permanentes do caráter de uma pessoa que influenciam o comportamento em situações diferentes” (p. 6). Nesse sentido, a explicação completa da natureza humana consiste na interação dos aspectos mutáveis da situação com os traços pessoais permanentes. Abstrai-se dessa definição a relativa estabilidade e previsibilidade do caráter, já que na maioria das situações o indivíduo pode se comportar de uma forma, mas pode variar seu comportamento em outras ocasiões, apesar de possuir resistência a variações repentinas.

Ensina Jung (2013, p. 183): “A personalidade se desenvolve no decorrer da vida, a partir de germes, cuja interpretação é difícil ou até impossível; somente pela nossa ação é que se torna manifesto quem somos de verdade”. Considera, ainda, que atitudes como introversão e extroversão, sentimentos, pensamentos, sensação e intuição fazem parte da estrutura da personalidade, cujo centro é o *self*, e não o ego, como enunciava Freud. O caráter individual se desenvolve pela necessidade do ser humano de progredir de um estágio menos completo para um mais completo, em busca da autorrealização (Hall et al., 2000).

H. S. Friedman e Schustack (2004, p. 2) apontam oito aspectos básicos da personalidade que explicam o comportamento do indivíduo: (1) o inconsciente; (2) as forças do ego que oferecem o sentimento de identidade ou *self*; (3) a característica biológica influenciada pela genética; (4) o condicionamento e a modelagem oriundos da experiência e do ambiente de convivência; (5) a dimensão cognitiva como forma de pensar e interpretar o mundo; (6) a dimensão espiritual que induz a refletir sobre o significado da própria existência; e (7) um conjunto de traços, habilidades e predisposições específicos.

Esses aspectos são estudados nas oito abordagens/perspectivas da psicologia da personalidade, como mostra a Tabela 5.

Com base nos conceitos apresentados, foi eleita para adoção neste estudo a definição de personalidade de Allport (1961), pela crença de que: 1) circunstancialmente, um mesmo indivíduo pode se comportar de forma diferente; 2) a cultura e o ambiente influenciam o comportamento do indivíduo; 3) cada pessoa é diferente; 4) a personalidade é investigada de forma singular, sem a intenção de diagnosticar, mudar ou publicizar os resultados que são singulares a cada indivíduo; e 5) os ensinamentos estão em linha com a abordagem psicológica do traço, uma das variáveis deste estudo.

Tabela 5
Perspectivas da psicologia da personalidade

Abordagem/Perspectiva	Principal característica
Psicanalítica	Observação das influências inconscientes; importância dos impulsos sexuais mesmo em esferas não sexuais
Neoanalítica/ego	Ênfase no <i>self</i> em sua luta para lidar com emoções e impulsos no mundo interior e as exigências de outras pessoas no mundo exterior
Biológica	Enfoque nas tendências e nos limites impostos pela herança biológica; pode ser facilmente associada com a maioria das outras abordagens
Behaviorista	Pode compelir a uma análise mais científica das experiências de aprendizagem que modelam a personalidade
Cognitiva	Captura a natureza ativa do pensamento humano; emprega o conhecimento moderno da psicologia cognitiva
Traço	Técnicas eficientes de avaliação do indivíduo
Humanista	Valoriza a natureza espiritual da pessoa; enfatiza a luta pela autossatisfação e pela dignidade
Intercionista	Reconhece que temos diferentes personalidades em diversas circunstâncias

Nota. Adaptado de "Teorias da personalidade: da teoria clássica à pesquisa moderna", por H. S. Friedman e Schustack, 2004, p. 8. Trad. Beth Honorato. São Paulo: Prentice Hall.

Esse percurso conceitual sobre personalidade suscitou a impotência de diferenciar alguns termos, tais como: caráter, temperamento e personalidade – muitas vezes, utilizados como sinônimos, sem uma diferenciação específica –, assim como comportamento e atitudes. E, nesse contexto, estabelecer um paralelo entre personalidade, comportamentos e atitudes.

Segundo VanderBos (2010, p. 156), “caráter é a totalidade de atributos e traços de personalidade de um indivíduo, particularmente suas atitudes morais, sociais e religiosas”. Para Allport (1961, p. 32), “caráter é a personalidade avaliada”. Relaciona-se com um código de comportamento pelo qual o indivíduo é avaliado.

Quanto ao termo temperamento, está mais associado a determinantes biológicos ou fisiológicos, que, portanto, mudam pouco com o desenvolvimento das pessoas. “O temperamento é a matéria-prima, juntamente com a inteligência e o físico, da qual é criada a personalidade” (Hall et al., 2000, p. 229). A partir dessas afirmações, abstrai-se que o temperamento é a base da personalidade, e o caráter é a sua avaliação.

No tocante a comportamento e atitudes, a atitude pode ser definida como uma predisposição a reagir a um estímulo, de maneira positiva ou negativa (Fishbein & Ajzen, 1975), com objetos ou referência específicos, a favor ou contra algo, envolvendo julgamento ou avaliação (D.P. Schultz & Schultz, 2013). As atitudes possuem três componentes básicos: cognitivo, afetivo e comportamental. O cognitivo compreende as crenças e o conhecimento dos estímulos e sua avaliação. O afetivo se refere às emoções; e o comportamental é a tendência de se comportar de certa forma, reagindo às próprias emoções e cognições. Embora

as atitudes possam levar à intenção de se comportar de certa maneira, a intenção pode não se consumir, em função da situação ou das circunstâncias (Bowditch & Buono, 1992).

A atitude pode anteceder e influenciar o comportamento, além de possibilitar o entendimento sobre “por que” em determinadas situações os indivíduos se comportam dessa ou daquela maneira (Vaccari, 2014). Já o comportamento “[...] são ações específicas dirigidas a um objeto-alvo, sempre ocorrendo em um contexto ou ambiente situacional e em um momento particular” (Peter & Olson, 2009, p. 149). Em contextos organizacionais, envolve uma seleção de determinadas ações, com base em um planejamento guiado por objetivos e metas (Simon, 1970). Portanto, as atitudes são “[...] a força de intenção de um indivíduo desempenhar um comportamento específico” (Fishbein & Ajzen, 1975, p. 288).

Diante dos conceitos apresentados, pode-se afirmar que a personalidade é um componente que explica e influencia atitudes e comportamentos, mas não em sua plenitude, visto que outras variáveis como habilidades, motivações, emoções, valores, hábitos e determinantes socioculturais também influenciam a conduta humana. O comportamento apresenta-se como uma ação momentânea, variável, não necessariamente uma característica duradoura e peculiar da pessoa.

2.2.1.1 Traços e avaliação

McCrae e Costa (1995) destacam a importância da compreensão do termo traço como um pré-requisito para a análise de seu estado causal, devido à considerável confusão entre os psicólogos da personalidade, apesar de reconhecerem que nenhuma definição será aceita universalmente no ambiente científico.

Nesse aspecto, Allport (1937, 1961) contribuiu de forma relevante para a investigação sobre traços, ao defini-los como uma “[...] estrutura neuropsíquica capaz de tornar muitos estímulos funcionalmente equivalentes, e de iniciar e orientar formas (significativamente consistentes) de comportamento adaptativo e expressivo” (1961, p. 347). Nessa concepção, um traço está dentro da pessoa, pode ser compartilhado por vários indivíduos e orienta formas conscientes de comportamento. Entretanto, indivíduos de diferentes culturas terão traços diferentes, sujeitos a mudanças ao longo do tempo, à medida que os valores e padrões sociais são alterados.

Allport (1961) distinguiu traços de disposições pessoais (anteriormente designados traços individuais ou pessoais), defendendo que estes últimos são os traços peculiares a cada pessoa, com intensidades e significados diferentes. Costa e McCrae (2006) acrescentam que os traços comuns são as dimensões de diferenças individuais, não no sentido de serem

generalizados, mas por serem relevantes para todas as pessoas, tais como agressividade, seriedade e cautela. As pessoas podem ser consideradas mais ou menos agressivas, por exemplo. Em contraste, as disposições pessoais são tendências concretas encontradas em indivíduos, que podem ou não ser relevantes para qualquer outra pessoa; estão localizadas no comportamento de um único indivíduo.

Nesse particular, os traços são predisposições para responder a diferentes estímulos, cujas características diferenciadoras regem o comportamento, e cujos atributos podem ser assim destacados: (1) são reais e existem em cada um de nós, não são construtos teóricos ou rótulos criados para explicar comportamentos; (2) motivam a busca de estímulos adequados e interagem com o ambiente para produzir comportamentos; (3) podem ser demonstrados empiricamente; (4) são inter-relacionados, sobrepõem-se, embora representem características diferentes; (5) variam de acordo com cada situação; e (6) estão sujeitos a influências sociais, ambientais e culturais (Allport, 1937, 1961; D. P. Schultz & Schultz, 2013).

Os ensinamentos de Allport (1937, 1961, 1966) contribuíram sobremaneira para melhorar a perspectiva psicológica dos traços, pela abordagem taxonômica atribuída, contrapondo-se ao *behaviorismo* radical de Skinner, essencialmente com o objetivo de explicar o que os traços são, e evidenciar a diferença entre traços comuns e disposições pessoais (Costa & McCrae, 2006). Entretanto, outros teóricos também se destacaram nesse contexto. Cattell (1943, 1965, 1979), Costa e McCrae (1992, 2006), Eysenck (1990) e McCrae e Costa (1995, 1999), imbuídos do propósito de explicar os traços de personalidade, utilizaram a análise fatorial para o tratamento de dados empíricos, com vistas a determinar os fatores comuns (traços de personalidade), através da captura empírica de dados em diversos grupos analisados.

Cattell (1965) investigou a distinção entre os traços de superfície e os de origem, evidenciando que os primeiros apresentam correlação entre si, mas não constituem um fator, por não serem determinados por uma única origem. Já os traços de origem são estáveis e permanentes, fatores básicos da personalidade, que, por meio da análise fatorial se combinam para formar os traços superficiais.

Em seus estudos fatoriais, o autor não descarta a influência situacional sobre os traços de personalidade, especialmente por defender que eles implicitamente possibilitam essa influência, já que todos os traços consistem essencialmente em uma relação entre o indivíduo e o seu ambiente. Portanto, todos os traços tornam-se alterados – em seus limites e unidades de mensuração – em função da mudança do ambiente (Cattell, 1943). Nesse contexto, acrescenta que o ambiente faz parte desse contexto, porque os fatores dos traços são

abstrações das medidas comportamentais feitas sobre uma dada amostra de respondentes em um determinado ambiente físico-cultural (Cattell, 1979).

Na concepção de Eysenck (1990, p. 244) “traço é um conjunto de comportamentos que co-variam ou ocorrem juntos repetitivamente”. Uma pessoa, por exemplo, com traços de sociabilidade, vai a festas, conversa com os amigos e gosta de passar tempo com outras pessoas. Segundo o autor, o estudo da personalidade tem dois aspectos interligados: (1) descritivo e taxonômico e (2) causal. O primeiro enfoca o estabelecimento de unidades a serem usadas para resumir as formas pelas quais os indivíduos diferem; enquanto isso o segundo aspecto enfatiza o papel dos fatores biológicos. Logo, o comportamento reflete tipicamente uma interação das tendências da pessoa e das forças ambientais.

Nesse particular, a abordagem de Eysenck (1990) é distintiva, especialmente por apresentar o aspecto biossocial da personalidade e defender que o funcionamento característico do sistema nervoso central predispõe os indivíduos a responder de forma diferenciada ao ambiente em que vive. Com essa concepção, ele desenvolveu estudos fatoriais analíticos de questionários do tipo autorrelato, e concluiu que a personalidade inclui três dimensões, definidas como combinações de traços ou fatores: *introversão versus extroversão*; *neurotismo versus estabilidade* e *psicotismo versus controle*.

Nesse aspecto, é inegável o legado deixado por Jung, quanto ao estudo da *introversão* e da *extroversão*. Assim, além da relevância dos achados de Eysenck, notadamente o cientista enunciou uma teoria testável, passível de validações ou falsificações e de novas reformulações (Costa & McCrae, 2006; H. S. Friedman & Schustack, 2004; Hall et al., 2000; D. Shultz & S.E Shultz, 2013).

Crédulos da coerência com a maioria das visões contemporâneas sobre a operacionalização de medidas de traços de personalidade, McCrae e Costa (1995) os definem como "dimensões de diferenças individuais em tendências para mostrar padrões consistentes de pensamentos, sentimentos e ações" (p. 235). Os padrões de pensamentos, sentimentos e ações representam um leque diversificado de fenômenos psicológicos, que inclui motivos, desejos, percepções e atitudes, bem como comportamentos.

Entretanto, a ênfase da definição apresentada está na palavra *tendências*, porque, segundo os autores, esse termo designa o núcleo de disposição da construção do traço, em especial as construções hipotéticas que se manifestam nas motivações, atitudes e comportamentos; e o fato de que os traços têm uma influência probabilística sobre o comportamento. Apesar de os traços serem uma base para explicações científicas de comportamento, por abranger habilidades cognitivas e características físicas, não são

explicações completas de comportamento, haja vista a existência de explicações alternativas em termos de habilidades, expectativas, hábitos e exigências, que às vezes se sobrepõem às explicações e as complementam (Costa & McCrae, 2006; McCrae & Costa, 1995).

Entretanto, as definições dos teóricos que representam a abordagem dos traços de personalidade são alvo de críticas sob o enfoque conceitual e empírico. Pervin (1994), por exemplo, afirma a característica meramente descritiva sobre as explicações acerca dos traços, e Hampshire (1953) enfatiza que os construtos empíricos sobre traços são logicamente incapazes de proporcionar verdadeiras explicações científicas, e só podem servir como descrições sumárias de comportamento. Nesse contexto, McCrae e Costa (1999, p. 248) rebatem as críticas, ao coadunar e complementar os estudos de Tellegen (1991):

- 1) os traços de personalidade não são resumos descritivos de comportamento, mas disposições que são deduzidas e podem prever e explicar os padrões de pensamentos, sentimentos e ações;
- 2) evidências científicas para a existência de traços são fornecidas, em parte, por estudos que mostram padrões de covariância através do tempo, que não podem ser prontamente explicados por influências transmitidas, respostas aprendidas e normas culturais;
- 3) os padrões de covariância fornecem explicações não circulares, visto que a observação de alguns comportamentos possibilita a previsão de outros comportamentos não observados;
- 4) construtos psicológicos dão coerência conceitual a padrões de covariância de pensamentos, sentimentos e ações; bons construtos têm significado superior que remete para além das correlações conhecidas de um traço;
- 5) explicações de traços não são por elas próprias mecanicistas; os mecanismos pelos quais operam podem ou não ser especificados em uma teoria psicológica;
- 6) quando o traço-padrão de um indivíduo é avaliado por meio de um método validado, o conhecimento da manifestação dos traços pode, legitimamente, embora falível, ser invocado para explicar comportamentos individuais;
- 7) os traços de personalidade são construtos psicológicos hipotéticos, mas têm uma base biológica;
- 8) ao longo do tempo, os traços interagem com o meio ambiente para produzir culturalmente condições e significado carregado de adaptações características (tais como atitudes, motivações e relacionamentos); e

- 9) comportamentos específicos ocorrem quando essas adaptações características interagem com situações imediatas; traços são, assim, mais bem interpretados como causas indiretas e superficiais do comportamento.

Diante desse contexto, o presente estudo adota como base para definição de traços de personalidade as características sumariadas por McCrae e Costa (1995), pelo entendimento de que esclarecem e reúnem os principais aspectos científicos sobre a abordagem psicológica dos traços.

Mas como medir, avaliar esses traços de personalidade? Os principais enfoques de medição⁷ são: (1) inventários objetivos ou de personalidade (autorrelatos); (2) técnicas projetivas; (3) entrevistas clínicas; (4) procedimentos de avaliação comportamental; e (5) amostragem de ideias e experiência. Importa ressaltar que, para um diagnóstico clínico ou para fins terapêuticos, é necessário utilizar mais de um teste para obtenção de avaliação confiável do indivíduo (D. P. Schultz & Schultz, 2013).

Na presente pesquisa, merecem destaque os inventários autorrelatos, que, conforme assinala VandenBos (2010), são dispostos em forma de questionários que requerem declarações ou respostas a uma série de perguntas, fornecidas por um indivíduo quanto ao seu estado, sentimento ou crença.

Nesse aspecto, D. P. Schultz e Schultz (2013) consideram que as pessoas descrevem suas características em cada resposta (concordância ou discordância) a pergunta relacionada a atitudes, interesses, receios, valores e sintomas. Além disso, os questionários autorrelatos podem ser aplicados presencialmente ou na modalidade *on-line*, sendo esta última comprovadamente mais confortável para os pesquisados, dada a sensação de anonimato e privacidade, sem o inconveniente de se identificar os autores de respostas embaraçosas.

2.2.1.1.1 Avaliação clínica e subclínica

Cabe ainda, neste tópico, considerar a diferença entre a avaliação dos traços clínicos – patológicos – e a dos subclínicos – não patológicos. Nesse particular, Almeida et al. (1996) afirmam que os distúrbios de personalidade são tratados sob duas abordagens: a categorial e a dimensional. O modelo categorial separa as doenças em unidades delimitadas, categorias distintas. É usado pelos clínicos, e traduz a raiz psiquiátrica da medicina tradicional. Já o modelo dimensional se origina na psicologia, e considera os distúrbios de personalidade

⁷Apesar de todas as técnicas de medição serem importantes para a avaliação da personalidade, apenas os inventários de personalidade foram detalhados, por serem instrumentos da presente pesquisa.

como variantes extremas de traços de personalidade, que existem normalmente na população, encontradas por meio de técnicas estatísticas, e apresentam distribuição contínua. Os autores fazem uma analogia, e relacionam o modelo categorial com a classificação das cores do arco-íris, enquanto o modelo dimensional se relaciona com o comprimento e a intensidade da onda da luz.

Nesse contexto, Almeida et al. (1996) afirmam que na avaliação subclínica “[...] certas características de personalidade seriam manifestações atenuadas de algumas doenças psiquiátricas” (p. 392). Acrescentam que nas classificações atuais, apenas são considerados distúrbios de personalidade, com enfoque clínico, quando os “[...] traços de personalidade são inflexíveis e mal adaptativos, causando comprometimento funcional significativo ou sofrimento subjetivo [...]” (p. 393). São constituídos como doenças quando se observam desvios extremos ou significativos da forma pela qual uma pessoa, em uma determinada cultura, percebe, pensa e se relaciona com as outras, configurando-se comportamentos duradouros e enraizados, cujas ações culminam no sofrimento do indivíduo e da sociedade.

Esse argumento também encontra respaldo nos estudos de Mecler (2015), já que os traços patológicos de personalidade se observam quando “[...] um traço de personalidade é muito inflexível, mal ajustado e prejudica a adaptação do indivíduo às situações que enfrenta, causando sofrimento e incomôdo a ele próprio ou, mais comumente, aos que lhe estão próximos” (p. 36). A autora acrescenta que embora os traços patológicos sejam rígidos, não são imutáveis, e ao longo da vida podem sofrer alterações, mesmo de forma restrita.

Ainda nessa discussão, LeBreton, Binning, e Adorno (2006) enfatizam que a diferença não está nas categorias ou tipos de comportamento, afetos, relações interpessoais, ou racionalizações, mas, em vez disso, no grau, na magnitude ou na frequência com que esses comportamentos e cognições se exteriorizam. Psicopatas subclínicos, por exemplo, diferem dos clínicos, pois o comportamento antissocial se manifesta em um nível mais baixo, menos frequente e com prejuízos não extremos. Enquanto isso, nos psicopatas clínicos o comportamento se torna inflexível e frequente, derivando a patologia. Na maioria dos casos, esses indivíduos sofrem muito, e são incapazes de conviver de forma saudável com outros indivíduos.

Nessa concepção, Patrick (2010) acrescenta que os traços clínicos são avaliados por um *check-list*, por entrevistas semiestruturadas, com o intuito de se obter informações adicionais para comparação com os resultados das entrevistas; ou seja, para se diagnosticar um indivíduo é necessário mais de um teste de medição. Gudmundsson e Southey (2012) afirmam que os traços de personalidade subclínicos representam um "meio termo" entre um

transtorno patológico de personalidade descrito no manual de psicologia e os traços normais de personalidade.

Ressalte-se, portanto, que essa tese utiliza o modelo dimensional, por observar aspectos subclínicos dos traços de personalidade, com base na aplicação de um questionário autorrelato, composto por uma escala de intensidade e concordância – *Likert*, junto a gestores que convivem em sociedade, sem o intuito de diagnosticar patologicamente qualquer indivíduo.

2.2.1.2 Dimensões: os modelos *Big Five* ou *Five Factor Model* (FFM) e *HEXACO* ou *Big Six*

Fruto de estudos anteriores sobre as dimensões ou fatores hierárquicos de traços de personalidade, os modelos *Big Five* (Goldberg, 1992, 1993) ou *Five Factor Model* – FFM – (Costa & McCrae, 1992) e *HEXACO* ou *Big Six* (Ashton et al., 2004) são atualmente referenciados e utilizados em avaliações empíricas destinadas a pesquisas indutivas, nas quais as teorias emergem dos dados, conforme assinalam D. P. Schultz e Schultz (2013).

O Modelo dos Cinco Grandes Fatores diz respeito a organizações hierárquicas de traços de personalidade em cinco dimensões básicas: Extroversão (*Extraversion*), Afabilidade (*Agreeableness*), Conscienciosidade (*Conscientiousness*), Neuroticismo (*Neuroticism*) e Abertura à experiência (*Openness to experience*) ou Intelecto/Imaginação (*Intellectual/Imagination*). Esses fatores foram confirmados por várias técnicas (autoclassificação, teste objetivo, relatório de avaliadores e outras), através do método estatístico análise fatorial (Costa & McCrae, 1992; Goldberg, 1992, 1993; McCrae & John, 1992).

Segundo Ashton (2013), na maioria dos desígnios, os modelos *Big Five* e *Five Factor Model*⁸ podem ser considerados os mesmos, com pouquíssimos complementos e exclusões, já que a diferença básica entre eles é a distinção léxica dos estudos, especialmente quanto à denominação do fator Abertura à experiência. Costa e McCrae (1992) denominaram esse fator como Intelecto/Imaginação, com o intuito de examinar novas ideias, explorar a imaginação e tentar novas coisas, cujos traços característicos são convergentes para a denominação Abertura à experiência. Adicionalmente, os autores incluíram no fator Afabilidade traços como sinceridade e modéstia, como mostra a Tabela 6.

⁸ Os adjetivos evidenciados no *Five Factor Model* não correspondem, em sua totalidade, aos traços característicos do *Big Five*. Nota-se algumas semelhanças e/ou complementações.

Tabela 6
Fatores de personalidade do *Five Factor Model* e do *Big Five*

Fatores do <i>Five Factor Model</i>	Traços Característicos	Fatores do <i>Big Five</i>	Adjetivos característicos
Extroversão	Entusiasmo Sociabilidade Assertividade Atividade Busca de emoções Emoções positivas	Extroversão	Entusiástico Sociável Assertivo Comunicativo Extrovertido Desinibido
Afabilidade	Confiança Sinceridade Altruísmo Conformidade Afetuosidade Modéstia	Afabilidade	Simpático Sincero Cooperativo Compassivo Amável Gentil Caloroso
Conscienciosidade	Competência Ordem Obediência Esforço por realizações Autodisciplina Ponderação	Conscienciosidade	Eficiente Organizado Sistemático Preciso Minucioso Prático
Neuroticismo	Ansiedade Hostilidade Depressão Autoconsciência Impulsividade Vulnerabilidade	Estabilidade emocional (<i>versus</i> Neuroticismo)	Descontraído Sem emoção Fácil Sem excitação
Abertura à experiência	Abertura à fantasia Abertura à estética Abertura ao sentimento Abertura à ações Abertura à ideias Abertura a valores	Intelecto/Imaginação	Intelectual Complexo Filosófico Inovador Não convencional

Nota. Adaptada de “Chapter 3 – Personality structure: classifying traits”, por M. C. Ashton (2013) In: *Individual differences and personality* (2nd ed.), pp. 57-80, San Diego, CA: Academic Press.

Apesar de o Modelo dos Cinco Grandes Fatores ser largamente utilizado em pesquisas científicas, há controvérsias sobre a quantidade de fatores que reúnem os traços característicos de personalidade. Nessa perspectiva, e instigados a investigar as diferenças léxicas dos adjetivos característicos dos traços de personalidade em diferentes idiomas (francês, alemão, húngaro, italiano, coreano, polonês e holandês), Ashton et al. (2004) aplicaram os mesmos métodos utilizados nos estudos da língua inglesa, e encontraram um conjunto semelhante de seis fatores de personalidade em cada um dos idiomas em estudo.

O modelo foi denominado HEXACO ou Big Six, originado de Honesty-Humility (H), Emotionality (E), eXtraversion (X), Agreeableness (A), Conscientiousness (C) and Openness to experience (O) = Intellectual/Imagination/Unconventionality). O fator Humildade-Honestidade é o que basicamente diferencia esse modelo do Big Five (Furnham et al., 2014; Lee & Ashton, 2005), como mostra a Tabela 7.

Tabela 7
Fatores HEXACO

Fator	Característicos dos traços
Honestidade-Humildade	Confiabilidade, modéstia, ausência de ambição e ausência de astúcia
Emotividade	Ansiedade, reações emocionais, sentimentalismo e ausência de coragem
Extroversão	Sociabilidade, tagarelice, vivacidade e bom humor
Afabilidade	Gentileza, amabilidade, tolerância e paciência
Conscienciosidade	Ordem, disciplina, esforço de trabalho e controle ao impulso
Intelecto/Imaginação/Inconvencionalidade ^a	Intelectualidade, imaginação e criatividade

Nota. Adaptado de “A six factor structure of personality-descriptive adjectives: solutions from psycholexical studies in seven languages.”, por M. C. Ashton, K. Lee, M. Perugini, P. Szarota, R. E. De Vries, R. E. Di Blas, L. K. Boies, & B. De Raad, 2004. *Journal Personality Social Psychology*, 86(2), p. 356-366.

^aA inconconvencionalidade é algumas vezes chamada de Abertura à experiência, e inclui todos os elementos que não se inserem nos demais fatores.

Em estudos anteriores da língua inglesa, os traços característicos do fator Honestidade-Humildade foram encontrados dentro do fator Afabilidade, porém com baixas cargas fatoriais (Ashton et al., 2004).

As discussões (convergências e controvérsias) dos resultados apresentados emergem da expectativa de que novos fatores possam surgir com base em novos testes empíricos, cujos estudos/modelos são revisados com vistas a se encontrar novas teorias. As diferenças léxicas talvez não tenham tanta relevância diante da possibilidade de descobertas de mais ou menos dimensões, organizadas ou não de forma hierárquica, com mais ou menos traços característicos de personalidade. Como afirma Japiassu (1992), a ciência está em devir...

E nesse contexto, como já mencionado, alguns estudos apontam o lado desejável e indesejável dos traços de personalidade quando analisados no contexto empresarial (Judge et al., 2009). Nessa concepção, no próximo tópico são discutidos os traços sombrios de personalidade, enunciados como *Dark Triad*, objeto do artigo seminal de Paulhus e Williams (2002).

2.2.2 *Dark Triad*

Paulhus e Williams (2002) investigaram os traços de personalidade não patológicos de Psicopatia, Narcisismo e Maquiavelismo, denominados *Dark Triad*, com o objetivo de verificar a correlação entre os três construtos. Esses cientistas se basearam em estudos individualizados, e desenvolveram um instrumento de medição de aspectos psicológicos direcionado para a ciência social, para avaliar as semelhanças cognitivas e as diferenças entre esses três tipos de personalidade.

Os autores testaram as personalidades socialmente sombrias, em um grupo de 245 estudantes de graduação em psicologia, com o intuito de examinar se os três tipos de traço eram construtos equivalentes, totalmente sobrepostos, e evidenciar as suas semelhanças e suas diferenças. Os pesquisadores mapearam as três medidas, relacionando-as com os fatores de personalidade do *Big Five* – extroversão, afabilidade, consciência, neuroticismo e abertura à experiência –, bem como com a classificação de autoavaliações de inteligência, talentos e habilidades cognitivas.

Constataram que as medidas são moderadamente intercorrelacionadas, no intervalo que vai de 0,25 a 0,5, mas não são equivalentes, como mostra a Figura 7. A baixa afabilidade se revelou como a única característica comum aos três grupos de traços. Os traços de Psicopatia se diferenciaram por assumirem baixo neuroticismo; os maquiavélicos e os psicopatas exibiram baixa pontuação em relação ao fator consciência; os narcisistas apontaram pequenas associações positivas com a capacidade cognitiva. O Narcisismo e a Psicopatia também foram associados com extroversão e abertura à experiência. Nesse ínterim, os pesquisadores concluíram que as personalidades do *Dark Triad* são sobrepostas, mas apresentam construtos distintos.

Diante dos resultados encontrados, os autores enunciaram que, embora com algumas características distintas, os traços da tríade se tangenciam cognitivamente e podem ser caracterizados como tudo que implica um “[...] caráter socialmente maléfico com tendências de comportamento para com autopromoção, frieza emocional, duplicidade e agressividade” (Paulhus & Williams, 2002, p. 557).

Ressalte-se que esses traços de personalidade, evidenciados nos resultados da investigação de Paulhus e Williams (2002), são caracterizados como não patológicos, pois a intenção da pesquisa é a detecção de traços não clínicos, fundamentados na literatura da psicologia social, sem a pretensão de diagnosticar clinicamente os indivíduos. D. N. Jones e Paulhus (2011a) diferenciam a patologia da não patologia argumentando que o nível clínico é um problema sério e requer ajuda profissional; já o subclínico é leve e permite que os indivíduos vivam normalmente em meio social. Ainda nesse particular, cabe ressaltar que o estudo se enquadra no modelo dimensional, já aqui discutido, haja vista a característica não patológica e a classificação na escala de intensidade – *Likert*, utilizada como questionário autorrelato para mensuração dos traços de personalidade.

Importa considerar que esse estudo foi inicialmente apresentado por Paulhus, Williams, e Harms (2001), na convenção da *Society for Personality and Social Psychology*, em San Antonio, no Texas, com o intuito de “clarear” (*shedding light*) o *Dark Triad* de personalidade em relação aos seguintes questionamentos:

- 1) O autoaperfeiçoamento observado em narcisistas também estava associado ao Maquiavelismo e à Psicopatia?
- 2) Um indicador especial de inteligência verbal / não verbal de psicopatia também aparece em Narcisismo e Maquiavelismo?

⁹ Tradução livre

- 3) Como mapear a tríade sobre os cinco grandes traços (*Big Five*), a fim de se analisar as semelhanças e as diferenças?

Os resultados demonstraram que os indivíduos com altos traços de Narcisismo apresentaram maior grau de autoaperfeiçoamento, seguidos dos psicopatas. Em contrapartida, os maquiavelistas não apresentaram correlação significativa com essa variável. Detectou-se, ainda, que os maquiavélicos são mais realistas e os narcisistas menos realistas sobre seu próprio caráter. Em relação ao Q.I. verbal e não verbal, especial indicador dos psicopatas, os maquiavelistas mostraram diferenças entre esses escores de inteligência, sem significância para os indivíduos narcisistas. Dos domínios do *Big Five*, os membros da tríade compartilharam um núcleo comum: ausência de afabilidade, conforme sinalizado anteriormente.

Semelhantemente ao estudo inicial, com pequenas variações¹⁰, quanto ao número de participantes e aos inventários de personalidade utilizados, Paulhus e Williams (2002) apresentaram o construto à comunidade científica por meio de um *brief report*, o qual expõe o uso dos seguintes inventários, não clínicos, de medição de personalidade: Narcisismo (*The Narcissistic Personality Inventory (NPI)* – Raskin & Hall, 1979), Psicopatia (*The Self-Report Psychopathy Scale III (SRP III)* – Hare, 1985) e Maquiavelismo (*The Mach-IV* – Christie & Geis, 1970).

Adicionalmente, esses questionários autorrelatos foram correlacionados com o *Big Five Inventory (BFI)* – John e Srivastava (1999), para análise dos traços comuns com os cinco domínios de personalidade; o *Wonderlic Personnel Test* – Wonderlic (1977) para medição da habilidade cognitiva global, incluindo o Q.I. verbal / não verbal; e o *Over Claiming Questionnaire (OCQ)* – Paulhus, Harms, Bruce, e Lysy (2003), concebido como medida discreta de capacidade cognitiva e de viés de autoaperfeiçoamento.

Os achados dos estudos apresentados resultaram em um instrumento de medição de aspectos de personalidade destinado às ciências sociais, reunindo 41 assertivas (Anexo A). Posteriormente, D. N. Jones e Paulhus (2011c) apresentam à comunidade científica o inventário autorrelato *Short Dark Triad (SD3)*, também denominado como *D3-Short* (Paulhus 2013), com menor quantidade de assertivas. Ainda com o intuito de refinar o

¹⁰ O estudo de 2001 reuniu 244 participantes, sendo empregados os seguintes inventários: Narcissism: *The Narcissistic Personality Inventory (NPI)* – (Raskin & Hall, 1979); Machiavellianism: *The Mach-IV* – (Christie & Geis, 1970); Psychopathy: *The Self-Report Psychopathy scale II (SRP II)* – (Forth, Brown, Hart, & Hare, 1996); o *Big Five inventory (BFI)* – (John & Srivastava, 1999), *The Wonderlic Personnel Test Form IV* (Wonderlic, 1977); e *The Over Claiming Questionnaire (OCQ)* – (Paulhus & Bruce, 1990).

instrumento, foram realizadas investigações anuais que resultaram em um inventário composto por 27 assertivas, nove afirmativas para cada traço de personalidade, direcionado para a aplicação empírica, na área da psicologia social, resultado da aplicação científica com 387 estudantes de graduação, conforme demonstrado na Tabela 8.

Tabela 8
Short Dark Triad (SD3)

MAQUIAVELISMO

1. Não é prudente contar seus segredos
 2. Em geral, as pessoas não trabalham com afinco, a menos que tenham que fazê-lo
 3. Você precisa ter pessoas importantes ao seu lado, não importa a que custo
 4. Evite o conflito direto com os outros porque eles poderão ser úteis no futuro
 5. É prudente manter-se a par de informações que você poderá usar contra as pessoas mais tarde
 6. Você deve esperar pelo momento certo para dar o troco às pessoas
 7. Existem coisas que você deve esconder das outras pessoas porque elas não precisam saber
 8. Certifique-se de que os seus planos beneficiam você, não os outros
 9. A maioria das pessoas pode ser manipulada
-

NARCISISMO

1. As pessoas me veem como um líder natural
 2. Eu detesto ser o centro das atenções
 3. Muitas atividades em grupo tendem a ser entediantes sem mim
 4. Eu sei que sou especial porque as pessoas vivem dizendo isso
 5. Eu gosto de conhecer pessoas importantes
 6. Sinto-me envergonhado quando recebo elogios
 7. Eu já fui comparado a pessoas famosas
 8. Eu sou uma pessoa comum
 9. Eu insisto em receber o respeito que mereço
-

PSICOPATIA

1. Gosto de retaliar pessoas que têm autoridade
 2. Eu evito situações perigosas
 3. Revida tem que ser rápido e desagradável
 4. As pessoas geralmente dizem que estou fora de controle
 5. É verdade que eu posso ser maldoso com os outros
 6. As pessoas que aprontam comigo sempre se arrependem
 7. Eu nunca tive problemas com a lei
 8. Eu aprecio fazer sexo com pessoas que eu mal conheço
 9. Direi qualquer coisa para conseguir o que eu quero
-

Nota. Apresenta-se a metodologia da Tradução reversa do (SD3) no (Apêndice A) e o Instrumento na versão estrangeira (http://www2.psych.ubc.ca/~dpaulhus/Paulhus_measures/) no (Anexo B). Adaptada de “Introducing the short dark triad (SD3): a brief measure of dark personality traits” por D. N. Jones e D. L. Paulhus, 2014. *Assessment*, 21(1), 28-41.

Em 2014, o estudo foi publicado definitivamente, cujo conteúdo apresenta a aplicação do instrumento com quatro amostras comparativas, com a participação total de 1.063 voluntários (comunidade e estudantes), cujo *paper* intitularam de *Introducing the Short Dark Triad (SD3): a brief measure of dark personality traits*.

Importa considerar que o instrumento publicado em 2014 possui uma diferença em relação ao apresentado em 2011. Na subescala de Psicopatia, a assertiva 8 “*I enjoy having sex*

with people I hardly know”, (tradução: “Eu aprecio fazer sexo com pessoas que eu mal conheço”) substituiu “*I like to pick on losers*” (tradução: “Eu gosto de implicar com pessoas malsucedidas”). Os autores argumentam que a substituição foi realizada pelo fato de que a assertiva anterior se apresenta sobreposta ao sadismo, a quarta dimensão escura de personalidade (D. N Jones & Paulhus, 2014, p.38), discutida em outro estudo dos autores.

Entretanto, para a aplicação dos três estudos empíricos desenvolvidos nesta tese, foi utilizado o instrumento mantendo a assertiva do trabalho anterior, por duas razões, a saber: 1) os estudos foram iniciados em janeiro de 2013, período no qual ainda não tinha sido publicado o artigo com a modificação; e, 2) quando se verificou a mudança, entendeu-se que a assertiva anterior era menos delicada e mais apropriada para aplicação no ambiente empresarial, sobretudo, pelo público alvo da pesquisa. Além disso, alguns estudos como os de Arvan (2013) e Majors (2014), por exemplo, utilizaram a escala na versão original.

Esse instrumento foi elaborado a partir da crença de que (a) as metas de identidade do ego dirigem o comportamento narcisista, enquanto os maquiavelistas e os psicopatas são conduzidos por metas instrumentais; (b) os maquiavelistas diferem de psicopatas com respeito ao foco temporal; e, (c) todos possuem um núcleo insensível que incentiva a manipulação interpessoal (D. N. Jones & Paulhus, 2011a, 2014).

Ainda neste tópico, importa ressaltar a associação do *Dark Triad* com o modelo HEXACO ou *Big Six*. Lee e Ashton (2005) aplicaram empiricamente o estudo em um grupo de 164 alunos de graduação, e concluíram que, apesar de não detectarem uma dimensão da personalidade que subjaz a todos esses três construtos, observaram fortes relações negativas da personalidade *Dark Triad* com o novo sexto fator de personalidade – Honestidade-Humildade. Esses achados coadunam com a ideia de que os indivíduos com características sombrias dificilmente demonstram traços de sinceridade, honestidade, fidelidade, lealdade, modéstia e imparcialidade.

Importantes estudos correlacionam os traços de personalidade do *Dark Triad* com diversas temáticas¹¹, como mostra a Tabela 9.

¹¹ Os artigos que discutem o *Dark Triad* no contexto empresarial são apresentados e discutidos mais adiante.

Tabela 9
Sumário de estudos correlacionados com os traços de personalidade do *Dark Triad*¹²

Temática	Autoria
Preferências de entretenimento e comportamento antissocial	Williams, McAndrew, Learn, Harms, e Paulhus (2001)
Reações emocionais a preditores políticos	Williams, Paulhus, e Nathanson, 2003
Comportamentos sexuais pornográficos	Williams, Cooper, Howell, Yuille, e Paulhus (2009)
Empatia e desenvolvimento moral	Williams, Orpen, Hutchinson, Walker, e Zumbo (2006)
Trapaças em ambientes acadêmicos	Nathanson, Paulhus, e Williams (2006) Williams, Nathanson, e Paulhus (2010)
Níveis de desenvolvimento moral atribuídos a fatores genéticos e/ou ambientais	J. Campbell et al. (2009)
Ativação neural	Gordon e Platek (2009)
Sadismo no comportamento de adolescentes delinquentes	Chabrol, Leeuwen, Rodgers, e Sejourne (2009)
Agressividade em estudos laboratoriais controlados	D. N. Jones e Paulhus (2010)
Estilo social	Jonason, Li, e Teicher (2010)
Teoria da História da Vida	Jonason, Koenig, e Tost (2010)
Os custos e benefícios da tríade dentro do domínio psicológico de acasalamento	Jonason, Li, e Buss (2010)
Estilos de amor / Relacionamentos	Jonason e Kavanagh (2010)
Estilos de humor	Veselka, Schermer, Martin, e Vernon (2010)
Padrões de acasalamento e preferências	Jonason, Valentine, Li, e Harbeson (2011)
Automonitoramento	Rauthmann (2012)
Impulsividade	D. N. Jones e Paulhus (2011b)
Estratégia de acasalamento: foco, retenção e infidelidade	D. N. Jones e Paulhus, (2010) <i>under review</i>

Nota. Adaptada do Paulhus Personality Lab (<http://neuron4.psych.ubc.ca/~dellab/research/d3.html>)

Em estudos posteriores, Buckels, D. N. Jones, e Paulhus (2013) e Paulhus e Buckels (2011) concluíram que o sadismo – o gozo insensível pelo sofrimento dos outros e o apetite pela crueldade – pode integrar o grupo de traços sombrios, não patológicos, de personalidade. Detectaram que os indivíduos sádicos também exteriorizam baixa afabilidade, assim como encontrado nos traços de Narcisismo, Psicopatia e Maquiavelismo. Entretanto, no presente estudo a ênfase recairá apenas sobre os estudos do *Dark Triad* e na caracterização dos traços de Narcisismo, Maquiavelismo e Psicopatia.

Ainda neste tópico, importa considerar que a Psicopatia e o Narcisismo se originaram da literatura psiquiátrica, enquanto o Maquiavelismo foi rotulado para refletir a filosofia de

¹² Tradução livre

Niccolò Machiavelli, um conselheiro político da Família Médici, na Itália do século XVI (Furnham et al., 2014).

2.2.2.1 *O Dark Triad no contexto empresarial*

Com base no estudo sociobibliométrico evidenciado anteriormente, apresenta-se nesta seção o grupamento dos artigos que versam sobre o mesmo núcleo conceitual *Dark Triad* e as áreas contábil e administrativa, baseado em uma revisão de literatura por conceito, os quais foram compilados em uma matriz conceitual após a leitura de todos, seguindo-se a recomendação de Webster e Watson (2002).

Os conceitos comuns foram aqueles relacionados aos traços do *Dark Triad* e à categorização das temáticas relacionadas, o que possibilitou caracterizar os estudos nas seguintes temáticas: **Liderança, Contabilidade, Tomada de decisão e Comportamento laboral.**

2.2.2.1.1 Liderança

Com o intuito de investigar a importância e a complexidade do papel do lado negativo dos traços de personalidade subclínicos e a capacidade de resposta dos indivíduos a um programa de desenvolvimento de líderes, Harms et al. (2011) desenvolveram um estudo com a participação de 919 cadetes da academia de polícia militar dos EUA.

Essa amostra foi selecionada intencionalmente pelos autores, por acreditarem que, ao longo dos dois ou quatro anos de treinamento, os cadetes desenvolvem um espírito de liderança comprometido com os valores de dever e honra ao país, com vistas a seguir uma carreira profissional de excelência. Verificaram que os traços de personalidade subclínicos não só foram importantes para o desenvolvimento dos líderes, como também podem ser fortes inibidores e/ou demonstrar efeitos positivos ou integrados com desempenho.

Ao analisar a liderança através de um estudo empírico com um grupo de 119 gestores indianos, Nair e Kamalanabhan (2010) comprovaram que a posição ocupada (júnior, média ou alta) influencia o nível de cinismo geral e organizacional. Os indivíduos que trabalham em posições de gestão de nível médio ou superior apresentam níveis mais altos de cinismo organizacional e são menos antiéticos do que os gerentes que estão na posição júnior.

Ainda nesse contexto, Furtner et al. (2011) observaram que a realização do objetivo/meta empresarial é fator importante para líderes com *Dark Triad*, e essa realização deve-se, provavelmente, a diferentes motivos subjacentes. Autolíderes distribuem e concentram seus recursos cognitivos e comportamentais para um objetivo específico,

principalmente para um valor intrínseco da meta ou do processo voltado para alcançá-la. Líderes narcisistas e autolíderes são semelhantes na definição de autometa conduzida por uma necessidade de realização, na auto-observação, com foco no *self*, e na utilização de estratégias de autorregulação, para o alcance e cumprimento de metas, podendo ser um ou outro.

Os autores concluíram que os narcisistas focam nos resultados da metarrealização, em vez de focar no processo de alcançá-la, por razões como atenção, admiração e valorização de outros, para que a sua autoimagem inflada possa ser mantida ou reforçada. Assim, a motivação intrínseca seria diferente entre narcisistas e autolíderes, embora ambos os grupos sejam ricos em metarrealização e utilizem estratégias fenotípicas semelhantes em busca de objetivos como, por exemplo, autofoco, autoconfiguração na elevação de metas e autorrecompensas. Não foram encontradas associações entre autoliderança, Maquiavelismo e Psicopatia.

McCleskey (2013) discute teoricamente estudos seminais que abordam o lado negativo da liderança, apontando a relação com o Narcisismo, o Maquiavelismo e a Psicopatia subclínicos. Seus achados sugerem que a liderança escura está relacionada a resultados negativos operacionais e, em algumas situações e de forma contraditória, faz emergir um lado positivo desses traços de personalidade, que se misturam com o lado negativo e refletem no ambiente organizacional.

Há uma relação entre o lado sombrio da personalidade e o comportamento extremo (muito pouco ou um excesso) do líder, segundo o modelo de liderança versátil (vigor, habilidade, estratégia e operacionalidade), moderado pela estabilidade emocional. Essa evidência foi detectada em um estudo com 320 gerentes e executivos, americanos e europeus, os quais foram avaliados por 4.906 colaboradores, possibilitando uma melhor compreensão do papel do lado sombrio na liderança, especialmente no tocante aos reflexos do comportamento excessivo, ao efeito atenuador da estabilidade emocional e aos efeitos negativos, como, por exemplo, a ineficiência, revelada em líderes com baixos traços sombrios (Kaiser et al., 2013).

2.2.2.1.2 Contabilidade

Com base nas discussões dos pronunciamentos contábeis internacionais, Majors (2014) desenvolveu um estudo sobre a relação entre os traços de personalidade do *Dark Triad* e a comunicação de incertezas de estimativas contábeis. A estratégia experimental possibilitou que a autora fizesse uma simulação com estudantes universitários, os quais

receberam incentivos monetários significativos para interagir em papéis análogos aos de gestores e investidores, num cenário prático, em que foi fornecido um intervalo razoável de estimativas para o valor de um ativo.

Os achados revelaram que quando os intervalos de estimativas não são divulgados, esses gerentes relatam para os investidores estimativas relativamente agressivas. Já os gerentes, exibindo baixa associação com as personalidades do *Dark Triad*, relatam estimativas mais precisas. O efeito disciplinador do intervalo das divulgações está concentrado em gerentes exibindo associação com uma ou mais personalidades do *Dark Triad*, haja vista que esses gestores reportam de forma particularmente agressiva, sem intervalo de divulgação, enquanto os seus homólogos, não-*Dark Triad*, reportam de forma menos agressiva.

2.2.2.1.3 Tomada de decisão

Uma investigação em um grupo de 1.097 estudantes de graduação em psicologia demonstrou que as características do *Dark Triad* foram positivamente relacionadas com a impulsividade e a busca de sensações. Em um segundo estudo, com 307 voluntários da comunidade *Mechanical Turk*, do website Amazon, foi confirmado que as características do *Dark Triad* são positivamente associadas com o aumento de apostas de azar em *black jack* e descontos temporais de dinheiro (Crysel et al., 2013).

Os dois estudos possibilitaram a conclusão de que existe relação entre os traços sombrios de personalidade e comportamentos de risco na tomada de decisões impulsiva. Dos três traços, o Narcisismo foi o mais consistente com as tarefas de risco comportamentais, podendo ser considerado o fio condutor das relações observadas. A manipulação do ego ferido, através da estratégia experimental, com os voluntários, facilitou a evidência da relação positiva entre os narcisistas ameaçados, com *feedback* negativo e o desconto temporal.

Cada conjunto de traços de personalidade componente do *Dark Triad* pode prever diferentes, mas importantes resultados de jogos de azar com consequências reais. A relação entre o comportamento financeiro egoístico de arriscar o dinheiro dos outros para ganho pessoal e o *Dark Triad* foi objeto de dois estudos experimentais realizados por D. N. Jones (2013).

Levando em conta o comportamento psicopático imprudente, o excesso de confiança do narcisista e a estratégia do maquiavelista, o autor realizou o Estudo 1, com 119 adultos, e o Estudo 2, com 135 adultos, distribuídos aleatoriamente, para que cada um pudesse jogar com seu próprio bônus ou com o bônus do próximo participante. Os achados do Estudo 1

possibilitaram evidenciar uma correlação da Psicopatia com o jogo com dinheiro de outra pessoa e não com o próprio dinheiro, em um jogo com possibilidades de perda. O Narcisismo foi correlacionado com a perda de mais dinheiro de outra pessoa.

Os resultados do Estudo 2 sugeriram consequências financeiras diferentes entre os traços sombrios, haja vista que, dada a oportunidade de fazer investimentos arriscados sem custo, eles o fazem, por estarem cientes de que alguém vai arcar com esse custo. No geral, a Psicopatia previu jogar com bônus de outra pessoa, e o Narcisismo previu maiores perdas.

Ainda no tocante à tomada de decisão, Weller e Thulin (2012) investigaram, em um grupo de 231 universitários, a associação entre a decisão arriscada, com escolhas que envolvem potenciais ganhos e/ou perdas, e as dimensões Honestidade-Humildade do modelo HEXACO de estrutura da personalidade. Os indivíduos que relatam maior Honestidade-Humildade são mais propensos a ajudar e menos dispostos a explorar os outros. Eles são menos propensos a trapacear ou roubar e menos interessados em itens de *status* de luxo. Entretanto, essa dimensão está relacionada com o *Dark Triad*.

2.2.2.1.4 Comportamento laboral

O'Boyle et al. (2012) desenvolveram uma meta-análise sobre a relação entre o *Dark Triad*, o desempenho e o comportamento contraproducente no ambiente laboral. Para tanto, extraíram os dados de seis bases de pesquisa científica, afora 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 causas e consequências dos traços sombrios de personalidade e as suas implicações no contexto organizacional chamaram a atenção de Spain et al. (2014), especialmente no tocante a seleção e treinamento. As avaliações no estilo autorrelato intrigaram os autores quanto à honestidade das respostas dos pesquisados no momento da seleção para admissão laboral. Por outro lado, os resultados podem sinalizar 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.

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 et al. (2012) encontraram evidências de que os homens, mais do que as mulheres, adotam um estilo agressivo ou forte de influência interpessoal.

Os autores perceberam que os indivíduos com altos traços de personalidade do *Dark Triad* adotam 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.

Devido aos achados que relacionam o *Dark Triad* e as temáticas categorizadas, faz-se necessário conhecer as características individuais de cada traço e apresentar a revisão de literatura da tríade no contexto empresarial.

2.2.2.2 Narcisismo

Há no meio científico uma imprecisão sobre a origem do termo Narcisismo, especialmente pelo fato de que não há uma divisão clara entre os estudos quanto à primeira menção ao mito de Narciso e a criação do termo. Entretanto, há quase um consenso de que o Narcisismo foi inicialmente realçado por Ellis (1898), ao fazer menção à lenda, quando formulou a expressão *Narcissus-like* (tal como Narciso), com a conotação de autoerotismo, amor a si mesmo e às próprias formas físicas, com base na lenda grega de Narciso¹³ – personagem que se apaixonou por seu próprio reflexo na água e morreu por causa da impossibilidade de consumir esse amor (Chatterjee & Hambrick, 2007; Guimarães, 2012). Assim, o mérito da criação do termo foi atribuído a Näcke – em 1899 –, que considerava narcisistas aqueles indivíduos que se enamoram de si mesmos, atribuindo um caráter pervertido ao termo (Guimarães, 2012).

À época, Narcisismo designava “[...] a conduta em que o indivíduo trata o próprio corpo como se este fosse o de um objeto sexual, isto é, olha-o, toca nele e o acaricia com prazer sexual, até atingir plena satisfação mediante esses atos” (Freud, 1914, p. 10).

Freud (1914) analisava o Narcisismo como um estado psicológico dimensional, dissociado de algo pervertido, não como um traço de personalidade clínico ou subclínico, mas como o “[...] complemento libidinal do egoísmo do instinto de autoconservação, do qual justificadamente atribuímos uma porção a cada ser vivo” (p. 10). O autor entendia como um

¹³ “Narciso é uma flor cujo nome é derivado da palavra grega *narke* (de onde tiramos *narcótico*) devido ao seu poder de aliviar a dor e o sofrimento” (Levy et al., 2010, p.228).

processo ou estado narcisista o amor próprio, o egoísmo e a capacidade de manter de forma inconsciente qualquer informação ou sentimento que pudesse diminuir o senso de si mesmo.

A concepção de Narcisismo enquanto personalidade é detectada em indivíduos arrogantes, os quais apresentam um nível anormalmente elevado de autoestima, por acreditarem que são especiais, com direito a louvor e admiração. Percebem os outros como inferiores, muitas vezes agindo de forma insensível e hostil, o que torna as interações pessoais conflitantes e dificultadas pela falta de empatia (Judge et al., 2009).

Durante muito tempo o Narcisismo foi considerado apenas um transtorno de personalidade, objeto de diagnósticos clínicos. Nessa perspectiva, a Associação Psiquiátrica Americana insere-o no Grupo B dos distúrbios (Dramático ou Emocional – relacionados a distúrbios antissociais, limítrofe – *border line* –, histriônico ou narcísico (Almeida et al., 1996). Durante muito tempo o traço foi discutido na esfera clínica, até que, após a publicação do Inventário de Personalidade Narcisista (NPI), de Raskin e Hall (1979), foi possível a realização da análise social e subclínica desse traço de personalidade (Furnham et al., 2014; D. N. Jones & Paulhus, 2014; Paulhus & Williams, 2002).

Os estudos com enfoque subclínico de Paulhus e Williams (2002) e Chatterjee e Hambrick (2007) revelaram que os indivíduos narcisistas exibem traços comportamentais de grandiosidade, necessidade de dominação e sentimento de superioridade. A autoestima (Emmons, 1984; Morf & Rhodewalt, 1993), a autoexaltação (John & Robins, 1994), a extroversão, a abertura à experiência e a ausência de afabilidade (Mathieu, 2013) também foram associadas a esse tipo de personalidade.

Após várias aplicações empíricas do NPI, Raskin e Terry (1988) identificaram sete fatores correlacionados ao construto de personalidade narcisista, quais sejam: autoridade, autossuficiência, superioridade, exibicionismo, exploração, vaidade e senso de direito.

Com base nesses fatores, Dworkis (2013) analisa o reflexo no meio empresarial, ressaltando o lado bom e o ruim. Afirmar que autoridade, autossuficiência e superioridade são positivas para o desempenho organizacional. Os gestores que apresentam altos traços de autoridade e autossuficiência, na maioria das situações são bons executores. Os níveis altos de desempenho são suscetíveis de ocorrer quando os gestores também apresentam níveis mais elevados de superioridade. O alto nível de superioridade corrobora a crença do gerente em suas habilidades, ou seja, na sua autoeficácia, o que pode aumentar a motivação e o esforço.

Entretanto, a exploração, a vaidade, o senso de direito e o exibicionismo podem gerar consequências adversas em um grupo ou nível de organização. A exploração pode levar a um comportamento disfuncional, como a falta de observância de controle e a vontade de enganar

ou explorar. Já a vaidade pode levar os gestores a desenvolver um orgulho exagerado ou à autoconfiança e atitudes de arrogância. O senso de direito pode resultar na falta de compartilhamento em um ambiente de trabalho, e pode diminuir a motivação dos gestores que não se consideram devidamente compensados, porque eles têm um sentimento duradouro de privilégio. Finalmente, o exibicionismo pode fazer com que os gestores ajam ou se comportem para chamar a atenção, o que pode atrapalhar o fluxo de trabalho e a produtividade.

Os indivíduos com traços de personalidade narcisista reforçam a autoimagem, o autoexibicionismo ou a diminuição da imagem alheia (Bogart, Benotsch, & Pavlovic, 2004), e desejam a exaltação por terceiros em forma de aplausos e adulação (Wallace & Baumeister, 2002). Apresentam, ainda, elementos cognitivos, como inteligência, criatividade, competência e capacidade de liderança (Farwell & Wohlwend-Lloyd, 1998; John & Robins, 1994).

No tocante à liderança no ambiente empresarial, Chatterjee e Hambrick (2007) estudaram o comportamento de 111 CEOs, a partir de critérios como destaque de fotografias dos CEOs estampadas em relatórios anuais e na mídia, uso de pronomes na primeira pessoa do singular em entrevistas e compensação em relação aos executivos mais bem pagos da firma. Essas observações foram utilizadas para examinar o efeito do Narcisismo dos CEOs nas estratégias e no desempenho das empresas.

Os autores constataram uma associação positiva dos CEOs narcisistas com grandiosidade e dinamismo estratégico; uma relação positiva com o número e tamanho das aquisições, fatos que ocasionam extremos e flutuantes desempenhos organizacionais. Os resultados sugerem que os CEOs narcisistas favorecem ações ousadas que chamam a atenção, o que resultou em grandes vitórias ou grandes perdas. Entretanto, no setor de indústria de *software* e *hardware*, não evidenciou o desempenho de suas empresas, geralmente, nem melhor, nem pior, quando comparadas com os CEOs não narcisistas.

Amernic e Craig (2010), cientes de que as palavras proferidas pelos CEOs, por meio de cartas aos acionistas, em seus relatórios anuais, são construções linguísticas que podem revelar marcadores de uma disfunção específica de liderança, como o Narcisismo destrutivo, analisaram correspondências de três companhias importantes em âmbito mundial: Enron (2000), Starbucks (2005) e General Motors (2005). Os autores concentraram-se na leitura de cerca de 200 palavras de cada carta, em função da potência retórica desses vocábulos na elaboração de cada mensagem. Foram constatados traços fortes de Narcisismo destrutivo na linguagem utilizada em cartas dirigidas pelos CEOs aos acionistas da Enron e da Starbucks.

Blair, Hoffman, e Helland (2008) demonstraram que o Narcisismo foi negativamente relacionado com a integridade de avaliações de desempenho interpessoal. Mesmo em situações em que o *status* social não traz consequências monetárias, o aumento da importância desse *status* social induz os indivíduos a aumentar a medida na qual eles superestimam o próprio desempenho (Hales, Hobson, & Resutek, 2012).

Em uma análise experimental de liderança e de orientações de valor social, Van Dijk e De Cremer (2006) constataram que os gestores narcisistas agem em benefício próprio, com uma inclinação para alocar para si os escassos recursos organizacionais. Em um dilema de gastos de recursos naturais, os indivíduos narcisistas conferem vantagem a si próprios, ocasionando um custo social no longo prazo, para terceiros e para o bem comum (W. K. Campbell, Bush, Brunell, & Shelton, 2005).

Os estudos de Maccoby (2004) evidenciam outras características de indivíduos com traços de Narcisismo no ambiente organizacional. Esses indivíduos exercem um forte controle sobre os demais membros da organização, e, especialmente quando estão sob estresse excessivo, desenvolvem comportamentos paranoicos, imaginando-se ameaçados por inimigos fantasiosos. Demonstram fragilidade na liderança, quanto à sensibilidade a críticas, impaciência com os subordinados, falta de empatia, aversão a orientações e um intenso desejo por competição.

Ainda no tocante à liderança, os CEOs altamente narcisistas empreendem ações desafiadoras ou ousadas para obter elogios e admiração frequentes, o que resulta em uma forte probabilidade de consequências prejudiciais à organização (Rijsenbilt & Commandeur, 2013). Nesse aspecto, Stein (2013) pontua que mesmo os líderes considerados narcisistas construtivos podem apresentar problemas latentes, que só irão se manifestar em um estágio posterior, podendo causar graves transtornos, especialmente em tempos difíceis, sobretudo pela necessidade de ser o centro das atenções e ter um forte ou até mesmo um delirante senso de sua própria capacidade.

Por possuírem autoaperfeiçoamento aguçado e confiança nas próprias habilidades para realização e julgamento de tarefas, os narcisistas, ao tomar decisões, demonstram excesso de confiança em seus próprios conhecimentos, com menos precisão que a dos indivíduos não narcisistas. Em menor medida, aceitam o risco por optarem por apostas menos favoráveis. Pelo ego inflado, acreditam em suas habilidades e desempenho, mesmo diante de resultados desfavoráveis (W.K. Campbell et al., 2004).

Nessa mesma perspectiva, W. K. Campbell et al. (2011) afirmam que o Narcisismo gera implicações no julgamento e no comportamento decisório, principalmente devido ao

excesso de confiança dos gestores nas habilidades gerenciais. Decisões arriscadas e impulsivas são atributos de gestores com traços narcisistas, por focarem em objetivos de curto prazo, sem preocupação com as suas consequências no longo prazo. Da mesma forma que podem ser benéficas para a organização e para a imagem desses gestores, essas decisões podem se revelar, igualmente, destrutivas. A impulsividade narcisista, no entanto, está principalmente associada com a tomada de riscos e busca de sensações. A impulsividade pode ser benéfica, pela velocidade e vontade de assumir riscos, mas muitas vezes é destrutiva, quando as decisões selecionadas são falhas.

Em situações de julgamento e tomada de decisão relacionadas a atividades de jogos, o Narcisismo foi parcialmente associado ao viés excesso de confiança, à propensão a aceitar apostas arriscadas e ao foco míope na recompensa imediata. Essas tendências resultam de autocrências infladas, sensibilidade voltada para a recompensa e disposição para aceitar o risco, mesmo quando esse risco gera consequências nocivas a terceiros (Lakey et al., 2008).

Chatterjee e Hambrick (2011) adotaram uma perspectiva integracionista, tomando por base o conceito de “sinais de capacidade”, que são sinais contextuais que levam os tomadores de decisão a interpretar razoavelmente o seu nível atual de habilidade geral, sendo que os sinais positivos podem induzir ousadia, enquanto os negativos podem induzir timidez. Sequencialmente, observaram como os narcisistas reagem a estímulos. Os autores encontraram evidências parciais de que dentre os 283 CEOs estudados, aqueles que se revelaram altamente narcisistas são muito menos sensíveis aos indicadores objetivos de desempenho, são excepcionalmente encorajados pelo elogio social, e, quando lhes são oferecidas sugestões, estas os influenciam a tomar decisões de risco.

Quanto à tomada de decisões relacionadas a investimentos de capitais, Dworkis (2013) realizou um experimento com 156 participantes com idades entre 18 e 34 anos, recrutados por meio do *Amazon Mechanical Turks Applications*, com o intuito de investigar os efeitos interativos de um plano de sistema de compensação de bônus e o nível de Narcisismo, inferindo que a qualidade da tomada de decisão pode ser afetada pelo limite de bônus fixado (alto ou baixo) pela empresa e/ou pelo nível (alto ou baixo) de características de personalidade do CEO narcisista. A condição de baixo limiar inclui principalmente estímulos positivos, e a outra condição inclui estímulos negativos. Esses dois níveis servem como *proxies* para a variação que existe em planos de incentivo das empresas. Cada estado tinha o mesmo número de investimentos que geraria um incentivo para compensação máxima total e equivalente a ambas as condições.

Dworkis constatou que os CEOs com alta pontuação em Narcisismo apresentam melhor desempenho em uma tarefa de decisão gerencial em um ambiente de baixo limite de bônus, em comparação com os indivíduos com pontuações mais baixas em Narcisismo. Por outro lado, os gerentes com alta pontuação em Narcisismo apresentam pior desempenho em uma tarefa de decisão gerencial, em um ambiente com alto limite.

No que se refere à ética no ambiente organizacional, Hoffman et al. (2013) observaram uma associação negativa entre o Narcisismo e a liderança ética e eficaz. Em contextos altamente éticos, os líderes narcisistas foram percebidos como ineficazes e antiéticos, cujos resultados foram mantidos em situações nas quais o clima organizacional é antiético. Os autores concluem que o clima ético não impede comportamentos narcisistas, mas simplesmente torna os narcisistas mais salientes em relação a outros membros do grupo.

Quando analisadas as situações de recrutamento e seleção em ambientes laborais, os indivíduos com alta pontuação em Narcisismo ficam mais propensos a ser selecionados para cargos de liderança, por serem bastante carismáticos em condições mínimas de convivência. Entretanto, os atributos inerentes a esse traço facilitam uma liderança ineficaz (Grijalva, Harms, Newman, Gaddis, & Fraley, 2013).

Entretanto, alguns estudos apontam que os traços de Narcisismo também podem ser benéficos para a organização. Esses indivíduos são inovadores, e conduzem o negócio para ganhar poder e glória. São, portanto, especialistas em suas áreas de atuação, apresentam posturas críticas diante dos fatos, cercam-se de todas as informações inerentes à empresa e seus desdobramentos para a sua carreira, buscam a admiração pública e não perdem de vista o atingimento dos seus propósitos (Maccoby, 2004). Entretanto, Stein (2013) chama a atenção para o fato de que os líderes narcisistas construtivos podem apresentar problemas latentes, que só irão se manifestar em estágio posterior.

Os narcisistas são bons para empresas que precisam de pessoas com visão e coragem para conduzir o negócio de forma inovadora. Eles são "narcisistas produtivos" dotados de um conjunto inter-relacionado de habilidades inerentes à inteligência estratégica – previsão, pensamento sistêmico, visão, motivação e capacidade de estabelecer parcerias. Essa abordagem redefine o estereótipo negativo desse traço, considerando-o adequado para a condução do negócio em períodos de rápidas mudanças sociais e econômicas (Maccoby, 2004). Há o consenso de que o Narcisismo moderado é essencial para o ser humano (Chatterjee & Hambrick, 2007).

Com base nos estudos apresentados, a Tabela 10 reúne as principais características do Narcisismo.

Tabela 10
Principais características do Narcisismo

CARACTERÍSTICAS GERAIS	
Arrogância	Egoísmo
Ausência de afabilidade	Exibicionismo
Autoaperfeiçoamento	Exploração
Autoestima/Autoadmiração	Extroversão
Autopromoção	Grandiosidade
Autoridade	Habilidades cognitivas
Autossuficiência	Insensibilidade
Busca de atenção	Manipulação interpessoal
Busca de sensações	Senso de direito
Capacidade de influenciar e convencer	Sensibilidade a críticas
Desonestidade	Superioridade
Domínio	Vaidade
PRINCIPAIS ACHADOS EMPÍRICOS NO MEIO EMPRESARIAL	
Agem em benefício próprio	Fraude financeira
Capacidade de fazer aliados	Gerenciamento de resultados
Capacidade de liderança, às vezes ineficaz	Inovação
Competência	Inteligência estratégica
Criatividade	Manipulação dos relatórios contábeis
Crimes de colarinho branco	Necessidade de poder e glória
Curto prazo	Sensibilidade a críticas
Desejo por competição	Tomada de decisões antiéticas
Dinamismo estratégico	Tomada de decisões arriscadas e impulsivas
Excesso de confiança	Visão

Nota. Baseado nos estudos de Arjoon (2010), Bogart et al. (2004), W. K. Campbell et al. (2004), W. K. Campbell et al. (2005), W. K. Campbell et al. (2011), Chatterjee e Hambrick (2007, 2011), Dworkis (2013), Emmons (1984), Farwell e Wohlwend-Lloyd (1998), Freud (1914), Furtner et al. (2011), Hoffman et al. (2013), Jakobwitz e Egan (2006), John e Robins (1994), D. N. Jones e Paulhus (2010, 2014), Lakey et al. (2008), Maccoby (2004), Mathieu (2013), Morf e Rhodewalt (1993), O'Reilly et al. (2013), Patrick (2010), Paulhus e Williams (2002), Raskin e Terry (1988), Rosenthal e Pittinsky (2006) e VandenBos (2010).

2.2.2.3 Psicopatia

A Psicopatia foi inicialmente tratada¹⁴ como uma síndrome caracterizada por desvios extremos de comportamento, com repetição de impulsos lesivos para si mesmo e para os outros, incapacidade de sentir culpa ou remorso em relação às ações e consequências potenciais e capacidade de fazer o mal, pela ausência de moral e pela natureza manipuladora e enganadora (Patrick, 2010).

Entretanto, com base em experiências clínicas, Cleckley (1941, 1976) caracterizou a Psicopatia¹⁵ como uma síndrome patológica com *déficit* na reatividade emocional, mascarada por uma aparência externa de saúde mental robusta. É caracterizada por uma constelação de traços de personalidade que inclui charme superficial, a falta de culpa e remorso, pobre

¹⁴ Segundo Patrick (2010), os primeiros estudiosos a investigar a Psicopatia que merecem destaque, anteriores às contribuições de Cleckley, foram Birnbaum (1909), Koch (1891), Kraepelin (1915), Pinel (1801, 1962), Pritchard (1835) e Ruch (1812).

¹⁵ Antigamente, qualquer transtorno psicológico ou doença mental era considerado psicopático (VandenBos, 2010).

controle de impulsos, desapego emocional, bem como altos níveis de espírito de manipulação, desonestidade e baixa empatia (Berg, Lilienfeld, & Waldman, 2013). Atualmente, a Psicopatia clínica é conceituada como um Transtorno de Personalidade Antissocial (TPA) (Almeida et al., 1996; VandeBos, 2010).

A ênfase da conceituação de Cleckley (1941, 1976) estava em colocar as características emocionais/interpessoais como distintas de outros transtornos/síndromes evidenciados em criminosos (Patrick, 2010). O estudo resultou em 16 critérios diagnósticos, conforme mostrado na Tabela 11.

Tabela 11
Critérios diagnósticos de Cleckley

CATEGORIA CONCEITUAL	DESCRIÇÃO DO CRITÉRIO
Ajustamento positivo	Encanto superficial e boa inteligência Ausência de delírios e outros sinais de pensamento irracional Ausência de nervosismo ou manifestações psiconeuróticas Raridade suicida
Desvio comportamental crônico	Comportamento antissocial inadequadamente motivado Julgamento ruim e falha ao aprender pela experiência Inconfiabilidade Comportamento fantasioso Vida sexual impessoal Falhas ao seguir planos de vida
Déficits emocionais/interpessoais	Desonestidade e insinceridade Falta de remorso ou vergonha Pobreza generalizada nas reações afetivas Egocentrismo patológico e incapacidade para amar Perda de crítica específica Falta de responsabilidade nas relações interpessoais em geral

Nota. Adaptada de “Transtorno de personalidade antissocial e psicopatia”, por C. Patrick, C., 2010. In W., O’Donohue, K. A., Fowler, & S. O., Lilienfeld. (Orgs.). Transtorno de personalidade em direção ao DSM-V. Trad. Fábio Moraes Corregiari. São Paulo: Roca.

Esses critérios inspiraram o posterior surgimento de escalas clínicas e questionários autorrelatos que propiciaram a identificação de traços de Psicopatia subclínicos – em populações. Apesar de o termo Psicopatia estar relacionado a criminosos, clinicamente chamados de psicopatas, alguns estudos revelam que a população em geral possui traços, não patológicos, considerados subclínicos, de Psicopatia (D. N. Jones & Paulhus, 2011a; Williams, Paulhus, & Hare, 2007).

Furnham et al. (2014) realçam que a avaliação da Psicopatia clínica migrou para a subclínica após a publicação da escala autorrelato de Ray e Ray (1982); entretanto, a referida medição apresentava pontos dúbios. Posteriormente, Hare (1985) apresentou a escala de autorrelato de Psicopatia denominada SRP-I, que, ao ser aplicada e validada por outros

estudos, suscitou derivações: SRP-II (Hare, Harpur, & Hemphill, 1989), Self-Report Scale Psicopatia-III-E (Williams, Paulhus, & Hare, 2007) e SRP-III (Paulhus, Neumann, & Hare, *in press*).

Os indivíduos com traços de Psicopatia demonstram egocentrismo, impulsividade e falta de culpa ou remorso em seus atos (VandenBos, 2010). Tais indivíduos "[...] podem ser surpreendentemente bem-sucedidos ao lidar com os outros (...) são especialistas em analisar as pessoas para depois modificar sua abordagem no intuito de influenciar aqueles que estão em sua volta" (Babiak & Hare, 2006, p. 187).

Pouco se sabe sobre a Psicopatia no meio corporativo e suas implicações. Essa dificuldade advém da ausência de cooperação ativa das organizações dos negócios, especialmente por questões éticas e pela dificuldade enfrentada pelos pesquisadores ao tentar desenvolver pesquisas dessa espécie. Nesse sentido, e na tentativa de clarificar as indagações suscitadas pelo debate sobre essa temática, Babiak et al. (2010) se propuseram a desenvolver um estudo para examinar a Psicopatia e suas correlações, com uma amostra de 203 profissionais que atuam na área gerencial. As correlações incluíram variáveis demográficas e de *status*, bem como 3.608 classificações de variáveis-chave de avaliação de desempenho interno.

Os resultados do estudo indicaram que a Psicopatia foi positivamente associada ao carisma, mas negativamente associada à responsabilidade/desempenho (habilidades gerenciais e de jogos em equipe e realizações globais). Evidenciaram, ainda, que um elevado nível de traços psicopáticos não necessariamente impede o progresso e o avanço das organizações empresariais, conforme anteriormente enunciado por Babiak e Hare (2006). A maioria dos participantes com alta pontuação de Psicopatia é mantida em cargos executivos de alto escalão e imprime habilidade na ocultação de desempenhos e comportamentos prejudiciais à organização (Babiak et al., 2010).

No que tange à liderança, Westerlaken e Woods (2013) constataram uma associação positiva entre a Psicopatia e comportamentos de liderança passiva (evita a tomada de decisão e abdicação de responsabilidade), frequentemente considerada ineficaz. Os autores reiteram que como a Psicopatia está associada a custos pessoais, sociais e econômicos, esse resultado pode causar danos significativos para as organizações e seus empregados, em termos de custos econômicos e emocionais.

Esses achados corroboram a caracterização do comportamento irresponsável do psicopata, mas, em parte, contrariam resultados que evidenciam a capacidade dos psicopatas de conviverem com decisões duras, tomarem decisões arriscadas e impulsivas e sem

consciência das consequências futuras, especialmente pela falta de remorso ou culpa (Wexler, 2008), atributos que tornam a liderança ineficaz, condizentemente com os estudos de Smith e Lilienfeld (2013).

Boddy, Ladyschewsky, e Galvin (2010a) desenvolveram um estudo com 346 trabalhadores “de colarinho branco”, constatando que os indivíduos com níveis mais altos de Psicopatia estão alocados em escalões superiores. Diante desse achado, os autores chamam a atenção para os problemas éticos empresariais, devido à evidenciação de atributos como crueldade, egoísmo e falta de consciência.

No ambiente empresarial, os psicopatas são denominados por Boddy (2009, 2011) como psicopatas corporativos, com as seguintes características: (1) dão pouca atenção a críticas; (2) comprometem-se em empreender negócios arriscados ou desaconselháveis; (3) não são suscetíveis a estimular talentos futuros; e (4) não criam uma equipe harmoniosa, o que culmina na perda de empregados talentosos.

Quando os psicopatas corporativos estão presentes em posições de liderança, os empregados ficam menos propensos a concordar que a organização faz negócios de forma socialmente desejável, ambientalmente amigável e benéfica à comunidade local. Além disso, os empregados são significativamente menos propensos a concordar que a empresa faz negócios que demonstrem compromisso com os colaboradores e reconheçam devidamente a execução de um bom trabalho e que ele foi apreciado e os esforços devidamente recompensados (Boddy, Ladyschewsky, e Galvin, 2010b).

Os psicopatas corporativos identificados por Boddy (2010), entre os 386 gestores de colarinho branco de grupos organizacionais de diversos setores, demonstraram influência negativa sobre a produtividade e dificuldades organizacionais, como a percepção de responsabilidade social e de variáveis gerenciais.

Wexler (2008) argumenta que os psicopatas bem-sucedidos conseguem entrar nas empresas e ascendem à proeminência de um contexto flexível e hipercompetitivo da corporação contemporânea. Uma vez acomodados, criam as condições para um golpe, que, quando detectado, dá origem a uma onda de escândalos públicos corporativos. Como eles detêm a capacidade de criar aliados, convencem aqueles que se posicionam de forma contrária a legitimar seus golpes como um “negócio comum”. Seu objetivo é obter o máximo de poder e riqueza para si e, em menor grau, para aqueles que permanecem leais e úteis a eles.

O autor apresenta comparativamente as principais características da Psicopatia e os desdobramentos dessas características no meio corporativo identificadas em psicopatas de sucesso em contextos hipercompetitivos, conforme mostra a Tabela 12.

Tabela 12
Dimensões da Psicopatia e Rótulo corporativo

DIMENSÕES DA PSICOPATIA	RÓTULO CORPORATIVO
Falta de consciência	Consegue realizar trabalhos duros
Autopromoção exagerada	Causa uma excelente primeira impressão
Ausência de medo	Mostra coragem e firmeza
Mentiras e esquemas	Propensão estratégica
Busca de emoções	Tomador de riscos
Não sente nenhuma culpa ou remorso	Pode conviver com decisões difíceis
Autoimagem grandiosa	Confiante, Autoestima
Coração frio	Objetivo, Analítico
Encanto e charme superficial	Boa rede de contatos
Nunca permanece com aqueles que não mais o beneficiam	Sobe na hierarquia sem ser contido pela lealdade dos outros
Promete “o céu”	Visionário

Nota. Adaptado de “Conjectures on systemic psychopathy: reframing the contemporary corporation” por Wexler, 2008. *Society and Business Review*, 3(3), p. 228.

Ao relacionar a Psicopatia com a tomada de decisão e o comportamento com tendência para a aversão ao risco, Berg et al. (2013), utilizando jogos econômicos, constataram que dentre as dimensões dominância destemida, impulsividade egocêntrica e insensibilidade, as duas últimas foram correlacionadas com o egoísmo econômico. Em contraste, a dominância destemida previu pequena variação na maioria das tarefas econômicas, com uma notável exceção de uma experiência do *ultimatum game*, que ativou o que parecia ser um senso de direito narcisista, além de impulsividade e agressividade reativa.

Diante dos aspectos e estudos apresentados sobre a Psicopatia, importa considerar que, mesmo no nível subclínico, ela é vista como o traço mais malévolo do *Dark Triad* (Rauthmann, 2012). De forma complementar, a Tabela 13 relaciona as características mais evidenciadas da Psicopatia.

Tabela 13
Principais características da Psicopatia

CARACTERÍSTICAS GERAIS	
Antissocial	Egoísmo
Assunção de riscos	Estilo de vida instável/Vulnerabilidade
Ausência de afabilidade	Falta de consciência
Ausência de vergonha, culpa ou remorso	Impulsividade
Autoestima	Insensibilidade
Autopromoção	Inteligência
Baixa empatia	Irresponsabilidade/Imprudência
Busca de emoções	Manipulação interpessoal
Capacidade de influenciar e convencer	Mentira/Enganação
Charme e encanto superficial	Oportunismo
Desonestidade	Orientação para o presente – ausência de metas de longo prazo

(continuação)

PRINCIPAIS ACHADOS EMPÍRICOS NO MEIO EMPRESARIAL	
Ameaçam a longevidade do negócio	Empreendem negócios arriscados e desaconselháveis
Ausência de responsabilidade social	Fraude financeira
Bom pensamento estratégico	Gerenciamento de resultados
Capacidade de fazer aliados	Manipulação dos resultados contábeis
Carisma	Ocultam desempenhos ruins
Capacidade de comunicação	Ocupam posições de alto escalão
Criatividade	Tomada de decisões antiéticas
	Tomada de decisões difíceis e impulsivas

Nota. Baseado em: Babiak e Hare (2006), Babiak et al. (2010), Berg et al. (2013), Boddy (2009, 2010, 2011), Boddy et al. (2010a, 2010b), D. N. Jones e Paulhus (2010, 2014), Patrick (2010), Paulhus e Williams (2002), Smith e Lilienfeld (2013) e VanderBos (2010).

2.2.2.4 Maquiavelismo

Diferentemente dos traços de Narcisismo e Psicopatia, a etiologia do Maquiavelismo não se originou de uma síndrome clínica, ou seja, de um distúrbio de personalidade (Furnham et al., 2014). O conceito foi assim denominado com base na filosofia de Niccolò Machiavelli, um conselheiro político da Família Médici, que estava no poder no século XVI, em Florença, na Itália. A essência dos conselhos de Maquiavel para a manutenção do controle político é capturada na seguinte frase: "Os fins justificam os meios". Segundo Maquiavel, o político deve estar aberto a todas e quaisquer táticas eficazes, incluindo estratégias manipuladoras interpessoais, como bajulação e mentira (D. N. Jones & Paulhus, 2009).

Em 1503, Maquiavel publicou *O Príncipe*, abordando um tratado sobre a acumulação e alavancagem do poder político. Apesar de mais de 500 anos de lançamento da obra, suas mensagens são tão relevantes hoje quanto o eram àquela época. A obra enuncia o incentivo à mentira, percepção, manipulação e convencimento dos eleitores, com o objetivo de fornecer ao líder o poder político e social (Judge et al., 2009).

O termo Maquiavelismo é utilizado para definir um traço de personalidade caracterizado pela destreza, pela manipulação, bem como pela utilização de quaisquer meios que forem necessários para atingir um objetivo de natureza política. Os indivíduos que imprimem essa marca de personalidade são, em geral, bastante estratégicos e calculistas em seus pensamentos, e também capazes de navegar na dinâmica do negócio complexo em organizações não governamentais (Judge et al., 2009).

O Maquiavelismo foi definido como um traço de personalidade por Christie e Geis (1970), com base em estudos que culminaram no inventário de personalidade *The Mach-IV*, largamente utilizado em pesquisas científicas, elaborado observando os escritos de Maquiavel e composto por três fatores: tática, visão humana e moralidade. A aplicação empírica do *The Mach-IV* resultou na caracterização de indivíduos com atitudes cínicas, sem princípios, que manipulam outros de acordo com o seu ponto de vista e seus próprios interesses, cuja crença maior é a de que a manipulação interpessoal é a chave para o sucesso na vida.

Esse resultado se vincula a características de pessoas manipuladoras e estratégicas, com senso ético pragmático e uma propensão a usar táticas visando alcançar os seus objetivos, para obtenção de ganhos pessoais (D. N. Jones & Paulhus, 2009). Os indivíduos com traços marcantes de Maquiavelismo são estrategistas, táticos e desenvolvem um estilo de tomada de decisão racional, por considerarem todos os custos e benefícios para a resolução dos problemas (D. N. Jones & Paulhus, 2011a).

Ao analisar a orientação ética com o comportamento maquiavélico em uma amostra hierárquica de auditores canadenses (*seniores*, gerentes e sócios), Shome e Rao (2009) constataram que os sócios são significativamente menos maquiavélicos do que os *seniores*, ou seja, os auditores que ocupam posições mais baixas são mais maquiavélicos que aqueles que ocupam posições mais altas. Esse resultado coaduna com a ideia de que o desenvolvimento ético progride, através de estágios sucessivamente mais elevados, com base em experiências de vida de um indivíduo.

No tocante ao comportamento decisório, Hartmann e Maas (2010) investigaram de forma experimental 136 controladores/contadores gerenciais quanto à suscetibilidade de envolvimento em criação de folgas orçamentárias. Os resultados sugeriram que aqueles com alta orientação maquiavélica são mais propensos a ceder à pressão da administração da unidade de negócios para criar folga orçamentária quando estão envolvidos no processo decisório.

Ao relacionar o traço de Maquiavelismo com o ato de tomar decisão com excesso de confiança, Jain e Bearden (2011) verificaram que os indivíduos maquiavélicos geram a

expectativa de possuir uma *performance* superior à dos outros, apesar de terem apresentado desempenho pior e menor ganho, quando comparados com os indivíduos não maquiavélicos.

Referindo-se ao comportamento do profissional de contabilidade, Wakefield (2008) evidenciou que os contabilistas são significativamente menos maquiavélicos do que os grupos profissionais que participaram de estudos anteriores. Entretanto, os contabilistas mais maquiavélicos parecem estar menos satisfeitos com a contabilidade como carreira profissional e assumem uma postura ética relativista. O autor conclui que o comportamento maquiavélico não é necessário para se alcançar o sucesso na profissão contábil, mas os padrões éticos devem sustentar um alto nível de integridade em uma profissão caracterizada pelo idealismo.

Ainda nesse aspecto, contrariamente, um estudo com 343 contadores iranianos demonstrou que apesar de apresentar um baixo grau de Maquiavelismo, essa amostra evidenciou um escore maior em relação a outras investigações. Uma relação significativa entre Maquiavelismo e satisfação no trabalho, e uma relação oposta entre Maquiavelismo e idealismo foram evidenciadas por Roodpooshti, Nikoomaram, e Mahfoozi (2012).

Ao analisar a percepção dos contadores da China quanto ao gerenciamento de resultados, Shafer e Wang (2011) confirmaram que os contabilistas profissionalmente certificados julgam o gerenciamento de resultados contábeis de forma dura. Entretanto, aqueles que apresentaram altos traços de Maquiavelismo exteriorizaram um julgamento mais brando sobre o gerenciamento de resultados.

O estudo de Zettler e Solga (2013) chama a atenção por sugerir que as pessoas e as organizações podem se beneficiar de algum Maquiavelismo. Em termos de cidadania organizacional, os altos maquiavélicos são ligeiramente melhores do que aqueles que apresentam traços mais baixos. Níveis intermediários de Maquiavelismo renderam melhor comportamento de cidadania organizacional. Esse resultado corrobora a ideia da obra original de Maquiavel, segundo a qual as pessoas de sucesso não devem se basear exclusivamente na cooperação, fidelidade ou semelhanças. Na verdade, elas devem considerar essas opções, mas também ser capazes de usar estratégias para proteger seus próprios interesses, se necessário.

Considerando a importância da preservação dos princípios da obra original de Maquiavel, publicada em 1513, segundo a qual os indivíduos são frios e estratégicos, em vez de hostis e impulsivos, D. N. Jones e Paulhus (2009) sugerem um refinamento no *The Mach-IV*, sem desconsiderar a larga validade do estudo, com vistas a melhores evidências sobre (1) a estratégia e a tática de indivíduos maquiavélicos; (2) a menor impulsividade dos maquiavélicos em relação aos psicopatas; (3) a manipulação em longo e curto prazo; (4) o

envolvimento em agressões, incluindo vinganças, só na medida em que seja considerado rentável; (5) o fato de que o estrategismo maquiavélico leva à renúncia de benefícios de curto prazo para o alcance de benefícios de longo prazo; e (6) maior atenção na reputação.

Para mais clarificação sobre as principais características gerais e no ambiente empresarial exteriorizadas pelo maquiavelista, apresenta-se a Tabela 14.

Tabela 14
Principais características do Maquiavelismo

CARACTERÍSTICAS GERAIS	
Amoralidade	Flexível
Ausência de princípios	Insensibilidade
Ausência de afabilidade	Manipulação interpessoal
Baixos padrões de ética e moral	Mentira/Enganação
Cálculo estratégico	Oportunismo
Capacidade de fazer aliados	Orientação para o futuro – longo prazo
Capacidade de influenciar	Pragmatismo
Cinismo	Reputação
Desonestidade	Tática
Estratégia	
PRINCIPAIS ACHADOS EMPÍRICOS NO MEIO EMPRESARIAL	
Controla outros indivíduos	Fraude financeira
Estilo racional de tomar decisões	Gerenciamento de resultados
Estratégia de gestão	Manipulação de rubricas orçamentárias
Excesso de confiança	Tática de gestão
Foco no poder pessoal	Tomada de decisões antiéticas

Nota. Baseado em Corzine (1997), Christie e Geis (1970), Fehr et al. (1992), Furtner et al. (2011), Goldberg (1999), Hartmann e Maas (2010), D. N. Jones e Figueredo (2013), D. N. Jones e Paulhus (2009, 2010, 2011a, 2014), Judge et al. (2009), Mchoskey (1999), Paulhus e Williams (2002), Shafer e Wang (2011) e VanderBos (2010).

Devido à caracterização e revisão dos outros traços que compõem o *cluster Dark Triad*, procede-se neste tópico à discussão dos aspectos relevantes que permeiam a decisão de manipular resultados, a partir de uma breve apresentação das teorias da decisão que contrariam e influenciam a Teoria dos Altos escalões.

2.3 JULGAMENTO E TOMADA DE DECISÃO: O PERCURSO ENTRE AS TEORIAS DA DECISÃO E A TEORIA DOS ALTOS ESCALÕES

2.3.1 *Julgamento e tomada de decisão*

Na concepção de Bonner (2007, p. 2) “o julgamento se refere à formação de uma ideia, crença ou estimativa sobre um objeto, um evento, um estado ou outro tipo de fenômeno. A decisão segue julgamentos e envolve uma escolha entre alternativas, cuja

preferência se dá em função de fatores como risco e dinheiro”. Portanto, o julgamento reflete opiniões, enquanto as decisões refletem opiniões e preferências.

Na visão de Hastie (2001), o julgamento diz respeito aos estágios do processo decisório focados na avaliação, na estimação e na inferência de eventos que irão ocorrer, e às possíveis reações na avaliação do decisor dos resultados que serão obtidos.

Baron (2008) assevera que o pensamento precede a tomada de decisão e a formação de crenças e opiniões. “A decisão é uma escolha de uma ação – do que fazer ou não fazer. Decisões são tomadas para a realização de objetivos, e estes são baseados na crença de que as ações alcançarão esses objetivos” (p. 6). A decisão tanto pode ser simples, envolvendo apenas um objetivo, duas opções e fortes crenças sobre qual opção é melhor para alcançar o objetivo, como também pode ser complexa, com várias opções e objetivos, e dotada de opiniões incertas. Pode ser tomada tanto para a satisfação do tomador, como para a satisfação de terceiros.

Nessa perspectiva, Hastie (2001) argumenta que a pesquisa científica sobre as formas como as pessoas julgam e decidem se baseia em situações comportamentais com foco na compreensão de como os desejos (valores pessoais, objetivos) e crenças (expectativas, conhecimentos, meios) são combinados, com vistas a se definir o curso de uma ação. O processo, portanto, compreende três grupos de componentes: cursos de ação (opções de escolha e alternativas); crenças sobre estados, objetivos, processos e eventos no mundo (incluindo os meios para atingir os objetivos); e desejos e valores que descrevem as consequências associadas com os resultados de cada combinação de eventos.

Na visão de Simon (1963), a decisão é um processo, dividido em três fases, como mostra a Figura 8.

A primeira fase consiste em analisar o ambiente, para identificar as situações que exigem decisão. A criação, desenvolvimento e análise de possíveis cursos de ação configuram-se como a segunda fase, e, por fim, escolhe-se uma linha de ação, dentre as disponíveis.

Drucker (2006) amplia as etapas do processo decisório e realça a importância da resolução do problema, especialmente ao que tange sua classificação, definição e especificação. Matlin, (2004) e Stenberg (2012) ressaltam que a resolução de problemas é algo inerente à tomada de decisão, especialmente por estar em jogo o julgamento e uma diversidade de alternativas. O problema surge quando se pretende alcançar um objetivo, mas não se tem uma resposta/solução imediata sobre como conseguir. Não há premissas verdadeiras ou falsas, baseadas em regras lógicas, que possam assegurar conclusões precisas, como no raciocínio dedutivo, ou com base em provas, como no raciocínio indutivo.

Simon (1963) assevera que todas as fases do processo decisório são complexas e podem demandar novas informações, assim como a resolução de novos problemas e subproblemas, até culminar na atividade de escolha de uma das alternativas e da decisão final por uma delas.

Nessa perspectiva, a decisão final, portanto, é a escolha entre atos ou opções, descrita como um conjunto de opções compostas por atributos ou consequências e envolvida por contingências ou probabilidades condicionais que relacionam as consequências aos atos ou opções (Kahneman & Tversky, 1981; Pilli, 2012). Pode ser tomada pela disposição de um conjunto de informações completas ou incompletas. Quando incompletas, as probabilidades e os riscos não são totalmente conhecidos, ensejando a tomada de decisões em condições de incerteza, o que sempre acarreta risco (Baron, 2008).

A previsão e a percepção de eventos incertos foram focos de duas correntes de pesquisa sobre tomada de decisão: a primeira delas preocupou-se em elaborar modelos estatísticos (médias e regressão) para a inferência de como as pessoas integram pistas múltiplas, falíveis, incompletas e, às vezes, conflitantes, para deduzir o que vem acontecendo no mundo externo. Já a segunda corrente, influenciada por filósofos, matemáticos e economistas, cuidou de entender como a decisão é tomada e como as pessoas escolhem a ação capaz de proporcionar o alcance dos objetivos (Hastie, 2001).

Essas correntes de estudo culminaram na Teoria Normativa (ou Prescritiva) e a Teoria Descritiva, alicerces científicos da tomada de decisão, que são referenciais para a origem de outras teorias. Nessa perspectiva, desenvolve-se, a seguir, uma breve discussão dessas teorias e das contribuições para a área científica, com o objetivo de se apresentar o caminho percorrido para se chegar à discussão da teoria-base deste estudo, fundamentada na Teoria Descritiva, denominada por Hambrick e Mason (1984) de Teoria dos Altos Escalões.

A Teoria Normativa aborda a racionalidade ilimitada, que confere ao homem econômico a maximização de sua utilidade individual e a possibilidade de escolha da melhor

alternativa em um contexto de pleno conhecimento dos possíveis estados de mundo. Nessa acepção, Edwards (1954) apresenta três propriedades do homem econômico: ele é completamente informado, infinitamente sensível e racional. O foco racional lhe confere o conhecimento de como fazer suas escolhas de modo a maximizar algo. Nesse sentido, Bazerman e Moore (2010) asseveram que a decisão ideal se baseia em cálculos matemáticos e estatísticos para a avaliação precisa dos valores e preferências de riscos do tomador de decisões.

Merece destaque a contribuição matemática da Teoria dos Jogos para a corrente normativa, enunciada por Von Neumann e Morgenstern (1944), cujo embasamento constitui a noção de que cada indivíduo escolhe uma alternativa de acordo com certa probabilidade de maximizar a utilidade, essencialmente em condições de risco e incerteza. Ainda nessa linha do pensamento normativo, merecem destaque os estudos de M. Friedman e Savage (1948). Esses autores sugeriram que as reações dos indivíduos em relação ao risco poderiam ser racionalizadas por meio da análise da utilidade. Vale ressaltar ainda o estudo de Bernoulli (1954), que propôs uma nova teoria de mensuração de risco, na crença de que a mensuração do risco derivava da sua utilidade, ou seja, de quanto lucro era necessário para produzir uma determinada utilidade, ou, ao contrário, a medição da utilidade de tudo o que o lucro representa de benefício para o indivíduo.

Edwards (1954) acrescenta que, segundo o modelo da racionalidade individual, a maximização da utilidade é requerida pelos indivíduos, e os conduz a um comportamento racional, cuja premissa central é a maximização do grau de satisfação das preferências e dos estados finais de indivíduos racionalmente orientados. Os modelos racionais postulam que o homem sempre tenta maximizar a curva de utilidade. As pessoas escolhem a alternativa, dentre as que estão disponíveis para eles, considerando o excesso de utilidade positiva sobre a utilidade negativa. Essa noção de maximização da utilidade é a essência da Teoria da Utilidade da Escolha.

Nessa perspectiva, a tomada de decisão racional estaria, segundo Bazerman e Moore (2010), alicerçada em seis fases: (1) definição perfeita dos problemas; (2) identificação de todos os critérios relevantes; (3) ponderação precisa de todos os critérios segundo preferências; (4) identificação dos possíveis cursos de ação; (5) avaliação das consequências de cada alternativa com base em cada critério identificado; e (6) cálculo das alternativas com mais precisão e escolha daquela com mais valor percebido.

Entretanto, apesar da relevância dessas proposições, os psicólogos argumentaram que essa capacidade racional do tomador de decisões tem suas limitações. Allais (1953) dá início

à discussão sobre a racionalidade do homem econômico, ao criticar os axiomas e teorias sobre risco anteriormente postulados. O autor acrescenta que as observações experimentais sobre o comportamento do homem racional evidenciam que não há um indicador geral que imprima uma situação ótima que possa ser definida como um valor máximo esperado. Ressalta, ainda, que as teorias de Bernoulli e Savage não levaram em conta que a função envolvendo risco só pode ser determinada se se considerar a observação introspectiva de diferenças equivalentes de níveis de satisfação do *minimum sensible*, ou do limiar psicológico.

Ainda na década de 1950, Simon postula que a racionalidade do homem é relativa, limitada pela ausência de conhecimento pleno, e que toda decisão requer uma solução satisfatória dos problemas, com o objetivo de se atingir um mínimo aceitável, e não uma solução ótima. Com o objetivo de construir definições sobre o modelo comportamental da escolha racional, Simon (1955) compara as teorias anteriores com processos de decisão reais, e aponta a existência de discrepâncias entre os modelos simplificados e a realidade, especialmente devido à dificuldade de se comparar a inteligência humana com a capacidade de processamento computacional.

O autor não reconhece no processo decisório: a existência de um conjunto de alternativas abertas à escolha; relacionamentos que determinam o *pay-off* (o resultado final de uma decisão) como uma função da alternativa que é escolhida e; a ordem de preferência entre os resultados finais de cada decisão (p. 100). Enfatiza, ainda, que a escolha racional assume vários níveis, e está sujeita a limites. Essa limitação representa um ajuste racional em que os humanos encontram o “bom suficiente” que os capacita a tomar decisões práticas em contextos reais e circunstanciais.

Ao tomar a decisão, o gestor não leva em conta todas as alternativas possíveis, mas apenas aquelas que, segundo julga, maximizarão o ganho e minimizarão a perda. O indivíduo detém apenas um conhecimento fragmentado, com ligeiras percepções das regularidades do fenômeno observado, e com alternativas limitadas em função do tempo, dos recursos e de outras restrições. O comportamento racional carece de aspectos psicológicos como percepção, pensamento e aprendizagem (Simon, 1970).

O autor defende ainda que o comportamento real do indivíduo não alcança uma racionalidade objetiva, pois requer o conhecimento antecipado e completo das consequências de cada opção; essas consequências são futuras, de modo que a antecipação seria imperfeita. Além disso, leva-se em conta apenas uma fração de todas as possíveis alternativas. O ser humano é capaz de isolar apenas um número limitado de variáveis e uma série limitada de

consequências, quando se depara com um problema a ser solucionado. Simon (1979) assevera que os mecanismos da escolha racional humana para o processamento de informações, na busca de alternativas, e para o cálculo de consequências e resolução de incertezas, são suficientes para satisfazê-los, em um dado momento.

Ainda nesse enfoque, Cyert e March (1963) corroboram as acepções da racionalidade limitada e postulam premissas para a tomada de decisão coletiva: a) quase resolução de conflitos entre os diferentes objetivos dos membros da organização; b) minimização da incerteza ou do risco envolvidos; c) busca de uma solução satisfatória (em detrimento de uma solução ótima), em torno de um objetivo principal; e d) aprendizagem permanente e adaptação da organização.

March (1978) enfatiza que as decisões coletivas geram conflitos frente às diferentes preferências, objetivos e valores de cada participante envolvido no processo, ocasionando ambiguidades, ou seja, parciais problemas de desacordo, especialmente quanto à relevância, prioridade, clareza, coerência e estabilidade de metas, nas escolhas individuais e organizacionais, notadamente quando há interesses conflitantes na maximização de ganhos.

Esses conflitos são analisados na relação de agência, definidos por Jensen e Meckling (1976, p. 89) como “[...] um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o(s) principal(is)) emprega uma outra pessoa (agente) para executar em seu nome um serviço que implique a delegação de algum poder de decisão”. Os autores enfatizam que, se tanto o principal quanto o agente possuírem como objetivo a maximização da utilidade, nem sempre o agente agirá de acordo com os interesses do principal. Esse foi um dos problemas de inadequação da Teoria da Firma, enunciada por Coase (1937), que motivaram estudos posteriores para tentar analisar, especialmente o custo da transação dessa relação de agência (Jensen & Meckling, 1976), assunto discutido adiante.

Nesse sentido, a contribuição dos estudiosos Cyert, March e Simon oportunizou estudos que discutem a maneira pela qual as pessoas tomam decisões diárias, aquilo que de fato é feito (descritiva), de forma individualizada ou coletiva, sem estabelecer o que deve ser feito (prescritiva) ao se tomar decisões (Façanha & Yu, 2011).

Nessa perspectiva, o que as pessoas pensam, percebem, aprendem e lembram sobre a informação passou a ser considerado nas pesquisas sobre tomada de decisão, especialmente os aspectos psicológicos, subjetivos, intuitivos e emocionais envolvidos nas estratégias de decisão. Esses estudos evoluíram pela observação de que ao tomar decisões, os indivíduos utilizam atalhos mentais, que, muitas vezes, levam a vieses de julgamento. Os atalhos mentais, também denominados heurísticas, estão presentes nos julgamentos sob incerteza e

intimamente relacionados ao processo cognitivo, intuitivo e comportamental da tomada de decisão. Esses atalhos são uma estratégia simplificada de julgamento, imprimindo-lhe uma probabilidade de erro da tomada de decisão (Kahneman & Tversky, 1974).

Apenas como forma de ilustração neste estudo, as heurísticas disponibilidade, representatividade, ancoragem, melhor escolha, viés retrospectivo, falácia do custo perdido, falácia da conjunção no raciocínio probabilístico e falácia da inclusão são analisadas como possíveis erros de julgamento. Entretanto, esses vieses nem sempre induzem ao erro; pelo contrário, podem ser extremamente simples para conclusões fundamentadas, sobretudo devido à limitada capacidade racional dos indivíduos (Stenberg, 2012).

Outro ponto a ser considerado é o excesso de confiança na tomada de decisão. A superavaliação que os indivíduos imprimem a suas próprias capacidades, aptidões e conhecimentos tendenciam-nos a superestimar a precisão dos julgamentos e, muitas vezes, a adoção de estratégias decisórias inadequadas (Fischhoff, Slovic, & Lichtenstein, 1977; Kahneman & Tversky, 1996).

Nessa perspectiva, a percepção das capacidades e limitações humanas no tocante aos atos de pensar, julgar e decidir, com enfoque inter-relacionado sobre as abordagens prescritiva e descritiva, oportunizou o surgimento da Teoria da Decisão Comportamental. Essa teoria foca a prescrição de cursos de ação, tomando por base as crenças e os valores do tomador de decisão e a descrição dessas crenças e valores, bem como a forma como os indivíduos incorporam-nas em suas ações, e os aspectos psicológicos e comportamentais do processo decisório (Slovic, Fischhoff, & Lichtenstein, 1977).

Os estudos apresentados oferecem uma visão geral do estado da arte de tomar decisões em contextos organizacionais, e instigam investigações subsequentes, que analisam as implicações e complexidades associadas às limitações da capacidade intelectual humana. Com esse enfoque, Hambrick e Mason (1984) defendem que as características subjetivas influenciam a estratégia decisória de altos executivos, enunciando, assim, a Teoria dos Altos Escalões – *Upper Echelons Theory*, oriunda, cientificamente, da Teoria Descritiva.

2.3.2 *Teoria dos altos escalões*

Com base nos estudos que defendem a racionalidade limitada na tomada de decisão em organizações, e analisam os conflitos de interesses sobre as preferências individuais de cada participante (Cyert & March, 1963; March & Simon, 1958), Hambrick e Mason (1984) desenvolveram um estudo que culminou na Teoria dos Altos Escalões.

Hambrick e Mason (1984) entendiam que um modelo teórico que abarcasse as características dos altos executivos seria uma grande contribuição para futuras pesquisas empíricas, devido à crença de que essas características refletem-se nos resultados organizacionais. Para tanto, a principal ênfase do estudo foi colocada em características gerenciais observáveis, como indicadores da bagagem que os gerentes trazem para as diversas situações administrativas.

Os autores defendem que características como idade, ocupação na empresa, experiência funcional, educação, raízes socioeconômicas e posição financeira foram consideradas importantes e complexas e possibilitam uma visão psicológica do comportamento humano (Hambrick & Mason, 1984).

Importa considerar que a proposta de Hambrick e Mason (1984) foi direcionada não apenas para os CEOs, mas também para o estudo das equipes de gestores. Isso oportuniza entender, em um nível mais prático, a potencialidade da teoria para prever por que os CEOs dividem as tarefas e, em certa medida, o poder com outros membros da equipe. Na visão dos autores, os dados demográficos, apesar de variáveis relativamente simples, podem ser preditores potentes de estratégias e níveis de desempenho.

Nessa linha de pensamento, Hambrick e Mason (1984) ilustraram, como mostra a Figura 9, a perspectiva do modelo teórico proposto, em que as primeiras setas horizontais individuais sugerem que as características dos CEOs são, em parte, reflexos da situação que a empresa enfrenta, ou seja, os efeitos do meio ambiente e a percepção, interpretação e seleção da estratégia pelos executivos. No coração da teoria está o retrato das características dos CEOs como determinantes na escolha das estratégias e como reflexo do desempenho organizacional (Hambrick & Mason, 1984).

Hambrick (2007) reitera que a ideia dessa teoria é apresentada em duas partes interligadas:

- os executivos agem com base em suas interpretações personalizadas em face de situações estratégicas; e
- essas interpretações personalizadas dão-se em função da experiência dos executivos, valores e personalidades.

Carpenter, Geletkanycz, e Sanders (2004) acrescentam que a teoria se baseia em três princípios, a saber: (1) as escolhas estratégicas são reflexos dos valores e bases cognitivas dos poderosos atores empresariais; (2) os valores e bases cognitivas estão em função das características observáveis, tais como educação e experiência laboral; e (3) os resultados organizacionais significativos estão associados às características observáveis desses atores.

Nesse sentido, a teoria tem como premissa central que “as experiências dos executivos, valores e personalidades têm grande influência sobre as suas interpretações das situações que enfrentam, e, por sua vez, afetam suas escolhas” (Hambrick, 2007, p. 334). Os executivos tomam decisões com base em suas interpretações personalizadas em situações de incerteza, cujas informações não são objetivamente cognoscíveis, mas apenas interpretáveis.

A revisitação do estudo original possibilitou que Hambrick (2007) viesse a verificar que as aplicações empíricas da Teoria dos Altos Escalões foram estimuladas por duas ideias subjacentes: (1) a produção de resultados organizacionais satisfatórios estava relacionada com a análise das características das equipes de gestão, e não com a análise individual do alto executivo; e (2) o perfil demográfico do executivo está altamente relacionado com a estratégia e os resultados operacionais.

Além disso, as investigações empíricas deram um notável ganho à predição da teoria, especialmente mediante introdução de dois moderadores importantes, também considerados variáveis básicas: a discricionariedade gerencial e as demandas do trabalho executivo (Hambrick, 2007).

Esse autor argumenta que a discricionariedade, ou liberdade de ação, está presente no meio organizacional, quando há ausência de restrição e grande quantidade de alternativas plausíveis. Se a discricionariedade estiver presente, as características gerenciais serão refletidas na estratégia e na *performance* empresarial. Entretanto, se houver pouca discricionariedade, as características executivas não serão tão importantes.

Quanto às demandas do trabalho executivo, Hambrick (2007) argumenta que estão dispostas em três conjuntos de fatores: desafios de tarefas (por exemplo, condições estratégicas difíceis), desafios de desempenho (por exemplo, proprietários ou conselho exigentes) e aspirações dos executivos (por exemplo, forte desejo pessoal de oferecer o máximo de desempenho).

Alguns CEOs trabalham em ambientes generosos, em posições estratégicas consolidadas, com subordinados capazes, enquanto outros não gozam de um ambiente profissional tão confortável. Muitas vezes, os executivos submetidos a fortes demandas de trabalho são forçados a utilizar atalhos mentais e relembrar o que eles tentaram ou viram no trabalho passado; assim, as suas escolhas refletem suas origens e disposições. Por outro lado, os executivos que enfrentam exigências mínimas no trabalho podem ser mais abrangentes em suas análises e decisões; assim, suas escolhas estarão alinhadas com as condições objetivas enfrentadas (Hambrick, 2007).

Esses dois moderadores ou variáveis são considerados pelo autor como altamente preditivos e fortemente associados à ideia central da Teoria dos Altos Escalões. O estudo inicial, realizado em 1984, dá margem e estimula pesquisadores a aplicar empiricamente e ampliar o escopo da teoria a partir de testes de novos moderadores e metodologias que sejam pertinentes à proposta. Isso possibilitará, para fins acadêmicos e organizacionais, o conhecimento dos efeitos positivos e dos efeitos negativos do poder dos altos executivos e da equipe gerencial no comportamento decisório.

Nesse sentido, os estudos que versam sobre a personalidade e o meio organizacional fundamentam suas propostas na Teoria dos Altos Escalões, para investigar, por exemplo, como a personalidade (necessidade de realização e propensão ao risco) e o perfil demográfico afetam o processo decisório estratégico das equipes de gestão executiva e dos CEOs (Papadakis & Barwise, 2002); como a personalidade do CEO pode afetar as decisões

estratégicas (Abatecola, Mandarelli, & Poggesi, 2013); e como a personalidade está relacionada com a flexibilidade estratégica (capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças ambientais) e com o desempenho da empresa (Nadkarni & Herrmann, 2010).

No tocante às personalidades componentes do *Dark Triad*, foram encontrados estudos sobre Narcissismo que utilizaram a Teoria dos Altos Escalões como fundamentação teórica, associando-o com: o dinamismo e a grandiosidade das estratégias empresariais (Chatterjee & Hambrick, 2007), a decisão de investimentos de capitais (Dworkis, 2013), com o comportamento dos CEOs frente à adoção de descontinuidade tecnológica de empresas farmacêuticas (Gerstner et al., 2013), a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho de grandes empresas de tecnologia (Engelen et al., 2013) e as políticas fiscais adotadas nas empresas (Olsen & Stekelberg, 2015).

Frente a essa contextualização, observa-se que a Teoria dos Altos Escalões tem fomentado estudos e alcançado sua função científica. Carpenter et al. (2004) apontam que a Teoria dos Altos Escalões impactou positivamente pesquisas da área de gestão e outras disciplinas, especialmente pela contribuição marcante de construtos teóricos subjacentes alinhados com o perfil demográfico, e pela compreensão dos papéis complexos desempenhados pelos gestores e equipes de alto escalão no meio organizacional.

Nessa acepção, adota-se a Teoria dos Altos Escalões como base para o estudo correlacional entre as personalidades sombrias – *Dark Triad* e a decisão de manipular resultados para maximização de ganhos –, por julgar a aderência, a validade, a predição da teoria a fenômenos reais da prática gerencial, e por estar fundamentada na limitada racionalidade humana.

2.4 DECISÃO DE MANIPULAR RESULTADOS PARA MAXIMIZAÇÃO DE GANHOS

Conforme mencionado anteriormente, o estudo centra-se na análise da decisão final, com vistas a verificar a atitude oportunística de gestores frente à decisão de manipular resultados para fins de maximização dos ganhos pessoais e empresariais.

Nessa concepção, importa considerar que a análise dos principais modelos econométricos de mensuração do gerenciamento de resultados ou manipulação contábil (Healy, 1985; DeAngelo, 1986; Jones 1991; Dechow, Sloan e Sweeney, 1995; Kang e Sivaramakrishnan, 1995), não são objeto desse estudo, apesar do reconhecimento da importância desses modelos para a literatura. Aqui se enfoca a abordagem teórica e empírica

dessa temática, com vistas a verificar os fatores subjetivos e comportamentais que levam os gestores à adoção desse procedimento.

Como afirma T. J. Brown (2014), a maioria dos estudos que examinam a temática explora três objetos: (1) como os ganhos são geridos e como esse gerenciamento de resultados, quando ocorre, pode ser detectado; (2) os fatores preditivos do gerenciamento de resultados; e (3) a constatação das consequências de gerenciamento de resultados. Entretanto, sob certas circunstâncias, fatores psicológicos também podem mudar a crença de gestores sobre como tomar decisões de gerenciamento de resultados.

O autor constatou que, ao se fazer as escolhas, surge um conflito entre suas próprias concepções e ações com tendência à racionalização (um dos componentes do “triângulo da fraude” – incentivo, oportunidade e racionalização). Nesse particular, os gestores diante da oportunidade de racionalizar, se envolvem em pequenos níveis de gerenciamento de resultados e mudam suas crenças quanto ao procedimento, considerando-o um mecanismo adequado, podendo se envolver em fraudes futuras (T. J. Brown, 2014).

Neste tópico, portanto, são discutidos a definição, padrões, as formas de gerenciamento, a perspectiva oportunística e o conflito de interesses na maximização de ganhos; e ainda a remuneração do gestor como incentivo de gerenciamento de resultados.

2.4.1 Definições e padrões

A manipulação contábil tem sido nomeada, por estudiosos estrangeiros, como: *earning management*, *income smoothing*, *big bath accounting*, *creative accounting* e *windows dressing accounts manipulation* (Stolowy & Breton, 2004). Os estudos nacionais, de forma mais expressiva utilizam os termos gerenciamento de resultados e/ou gerenciamento de resultados contábeis (Martinez, 2001), manipulação de informações contábeis (Paulo, 2007), gerenciamento das informações contábeis (Cardoso, 2005) e alisamento contábil ou suavização de resultados (Castro, 2008).

Ao definir o gerenciamento de resultados, Healy e Wahlen (1999) afirmam que esse procedimento ocorre quando os gestores decidem estruturar operações para alterar os relatórios financeiros com o intuito de enganar partes interessadas quanto à situação econômica e o desempenho da empresa, e influenciar os resultados contratuais que dependem dos números contábeis reportados.

Watts e Zimmerman (1990) e Fields, Liz e Vicent (2001) consideram que ocorre o gerenciamento de resultados quando o gestor exercita a discricionariedade sobre os números contábeis, com ou sem restrição. Os critérios adotados refletem na maximização do valor da

empresa ou em uma postura oportunística. Para Scott (2012, p. 423), “(...) é uma escolha por um gerente de políticas contábeis, ou ações reais, efetuando ganhos de modo a alcançar algum objetivo específico dos ganhos relatados”.

Segundo a definição proposta por Stolowy e Breton (2004), a manipulação contábil significa o uso do poder discricionário da administração para fazer escolhas contábeis ou projetar operações, de forma a afetar as possibilidades de transferência de riqueza entre a empresa e a sociedade (custos políticos), provedores de fundos (custo de capital) e gestores (planos de compensação). Os autores acrescentam que nas duas primeiras situações a manipulação é benéfica para a empresa, e corresponde a uma transferência saudável, enquanto na terceira situação os gestores agem contra a empresa, como mostra a Figura 10.

Apesar de as definições convergirem quanto ao uso das informações contábeis, muitas vezes divergem quanto à metodologia por meio da qual são gerenciadas. Duas perspectivas podem ser observadas: a informacional e a oportunística. A informacional centra-se na escolha de políticas contábeis, especialmente na mudança de critérios contábeis possibilitada pela flexibilidade das normas e padrões contábeis. Nessa perspectiva, é difícil perceber se tais

mudanças representam manipulação ou apenas uma escolha contábil discricional (Mohanram, 2003).

A oportunística tem o propósito de utilizar a informação contábil para enganar os principais interessados no tocante aos resultados operacionais. As informações são distorcidas de forma voluntária e intencional, ocasionando a fraude de resultados (Beneish, 2001). As manipulações que estão fora da lei e dos padrões constituem fraude; entretanto, as atividades que estão cobertas pelos padrões são compreendidas como gerenciamento de resultados (*income smooting, big bath accounting*) (Stolowy & Breton, 2004).

A perspectiva do gestor oportunista foi eleita para a elaboração dessa tese. Entretanto, os padrões de gerenciamento de resultados são evidenciados devido à dificuldade de estabelecer o limite entre a manipulação que está dentro ou fora dos padrões, como sinaliza Scott (2012, p. 424): “[...] o contador pisa em uma linha tênue entre o gerenciamento de resultados e de má gestão de ganhos”.

Dessa forma, apresentam-se quatro estratégias de gerenciamento, nomeadas e sumariadas por Scott (2012) como padrões de gerenciamento contábil:

- 1) *Taking a bath* – os gestores adotam esse procedimento durante períodos de estresse ou reestruturação organizacional. A empresa reporta uma grande perda, através da baixa de ativos (*write-off asset*) e provisão de custos de expectativa futura, por exemplo. O intuito é reduzir os resultados correntes, para apresentar melhores resultados futuros (Scott, 2012). Gerentes que são incapazes de relatar lucros reportam perdas. Entretanto, a adoção desse procedimento tem suas consequências. Se não houver uma prevenção, aos analistas, da iminência de reporte de uma perda, eles tendem a prever um lucro, e os erros de previsão ficam suscetíveis de ser negativos e extremos, segundo L. D. Brown (1998). O estudo de Elliott e Hanna (1996) define o *take a bath* como um item especial negativo, superior a um por cento do total de ativos da empresa. Esses autores demonstraram que as empresas que relatam baixas correntes tendem a relatar baixas adicionais no futuro. Ao relatar uma sequência de baixas de ativos, as empresas experimentam níveis decrescentes de contabilização de ganhos, de forma prolongada. Além de aumentar a probabilidade de déficit financeiro, também atestam o fato de que essas empresas estão deteriorando a posição econômica. Ademais, as mais longas sequências de *write-off asset* estão associadas a empresas de menor porte, que têm classificações mais baixas de títulos e probabilidades de déficit mais elevadas. Os autores salientam que há pelo menos três explicações para a adoção desse procedimento: 1) o relato de grandes baixas pode fornecer mais informações

antes do anúncio dos resultados, ocasionando um exame mais minucioso por parte dos investidores; 2) as baixas podem retratar fielmente uma resposta adequada da gestão às circunstâncias adversas, como, por exemplo, uma falha na tentativa de reestruturação; e 3) o alcance de objetivos estratégicos de gerenciamento de resultados. Isso pode gerar uma desconfiança por parte dos investidores, nos futuros lucros reportados, especialmente pelo conflito de interesses existente.

- 2) *Income minimization* – padrão semelhante à *taking bath*, porém menos extremo, o *income minimization* é adotado quando o gestor escolhe uma política para minimizar os lucros em período em que a empresa registra alta rentabilidade, através, por exemplo, de rápidas amortizações de bens de capital e de bens intangíveis.
- 3) *Income maximization* – é utilizado quando os gestores se envolvem na maximização do lucro líquido reportado, para refletir em proposta de bônus, especialmente quando as empresas estão prestes a violar obrigações contratuais de dívidas (*debt covenants*). Nesse particular, Healy (1985) estudou, com base na Teoria Positiva da Contabilidade, o gerenciamento do lucro líquido pelos gestores, de modo a maximizar seus bônus sob planos de compensação da própria empresa. Os resultados sugeriram a ocorrência de alta incidência de alterações voluntárias nos procedimentos contábeis durante o período delimitado no estudo. Adicionalmente, verificou-se que quando os limites inferior e superior do plano de bônus estão vinculados, os gerentes não alteram os procedimentos contábeis para diminuir o lucro líquido.
- 4) *Income smoothing* – é adotado quando os gestores avessos a risco preferem um fluxo de bônus menos variável, e suavizam os ganhos reportados ao longo do tempo, de modo a receber remuneração relativamente constante (Scott, 2012). A suavização/alisamento de resultados temporal também pode ocorrer quando o gestor tem a flexibilidade de escolher entre dois períodos em que ele fará o reconhecimento de certas receitas. Isso reduz, em geral, a volatilidade do que foi projetado. Por exemplo, o reconhecimento de rendimentos pode ser alterado do segundo período para o primeiro (ou do primeiro para o segundo), sempre que os ganhos econômicos do primeiro período são inferiores (ou superiores) aos ganhos econômicos esperados. Nessa situação, ele poderá preferir a escolha do que é esperado, para resultar em um fluxo de renda mais suave, com diminuição de variabilidade e excessiva flutuação. Importa ressaltar que, em algumas situações, a suavização pode ser um procedimento oneroso. Por exemplo, se houver um reconhecimento precoce de renda para fins de demonstrações contábeis, isso exige também o reconhecimento precoce da obrigação

tributária, ocasionando um valor presente fiscal mais elevado. Entretanto, se os custos são baixos, o gestor tem um incentivo para suavizar a renda reportada pela empresa (Trueman & Titman, 1988). No estudo de Castro (2008), o alisamento contábil foi investigado como uma estratégia particular de gerenciamento de resultados, que implica a redução dos custos de capital e o uso do poder discricionário dos gestores na estimação de certos componentes de resultado, para reduzir a variabilidade dos preços das ações. Esse procedimento é adotado quando o resultado preliminarmente apurado for elevado, pela redução do resultado divulgado; e quando o resultado previamente apurado for baixo, pelo aumento do resultado divulgado.

2.4.2 *Formas de gerenciamento*

Nessa mesma concepção, Albernathy, Beyer, e Rapley (2014) apresentam três formas de gerenciamento de resultados investigados na literatura: gerenciamento de resultados por *accruals* (*accruals earning management*); gerenciamento real ou manipulação real; manipulação por atividades reais ou gerenciamento de resultados por meio de manipulação de resultados reais (*real management, real manipulation, real activities manipulation ou earning management through real activities manipulation*); e mudança de classificação (*classification shifting*).

2.4.2.1 *Gerenciamento de resultados por accruals*

Accruals é “(...) a diferença entre o lucro reportado e o fluxo de caixa das operações” (Healy, 1985, p. 86). O gerenciamento de resultados por *accruals* ocorre quando, através de acumulações discricionárias, os gestores “emprestam” os lucros de períodos futuros para aumentar o resultado do período corrente, ou, inversamente, empurram os ganhos do período atual para o futuro. Por conseguinte, os custos incorridos para aumentar ganhos correntes, em adição ao custo de detecção, são deduzidos dos ganhos futuros. Os resultados de períodos futuros são reduzidos, mecanicamente, como resultados do lucro líquido que é acelerado para o período atual (Albernathy et al., 2014).

Também chamados de acumulações, os *accruals* são contas de resultado incluídas na mensuração do lucro econômico, mas que não necessariamente envolvem acréscimo ou decréscimo nas disponibilidades. Os *accruals* podem ser correntes (quando possuem contrapartida no Ativo ou no Passivo Circulante) ou não correntes (quando possuem contrapartida no Ativo ou Passivo Não Circulante). Apesar da dificuldade de separação, os *accruals* podem ser discricionários ou não discricionários. Os não discricionários são

lançamentos comuns, alinhados com a realidade do negócio, em consonância com as práticas contábeis, com observância do regime de competência contábil. Entretanto, o gestor pode discricionariamente aumentar ou diminuir essas acumulações, para influenciar o lucro, positiva ou negativamente. Essa decisão alheia à realidade do negócio é considerada artificial, oportunística e discricionária (Martinez, 2001, 2008).

O problema das pesquisas sobre *accruals* reside na dificuldade de se determinar qual parte é normalmente relacionada com o nível de atividade (não discricionária), e qual parte é aberta para manipulação (discricionária) (J. J. Jones, 1991). Dechow (1994) enfatiza que essa margem de discricionariedade pode ser usada pela administração para oportunisticamente manipular os lucros. Se a administração obtiver antecipadamente a informação sobre a sua capacidade de geração de caixa, ela pode usar essa informação para melhorar a *performance* dos ganhos empresariais. Entretanto, o autor reforça que, como o efeito líquido dos *accruals* consiste em melhorar ou reduzir a capacidade de ganho para medir o desempenho da empresa, quando a gestão usa o poder discricionário para manipular de forma oportunística esses acréscimos o lucro passa a ser uma medida menos confiável de desempenho, e os fluxos de caixa podem ser mais confiáveis.

Healy (1985) verificou que os sistemas de bônus criam incentivos para os gestores selecionarem procedimentos contábeis e *accruals* para maximizar o valor de seus prêmios. Nessa perspectiva, os gestores são mais propensos a escolher *accruals* de renda decrescentes quando o seu plano de bônus é vinculado a limites superiores ou inferiores; e *accruals* crescentes, quando esses limites não são vinculados.

No tocante ao gerenciamento de resultados por meio de *accruals*, notáveis estudiosos da área contábil verificaram que: há evidências positivas de que ocorre aumento de ganhos por escolhas contábeis dos CEOs (Dechow & Sloan, 1991); os gerentes fazem escolhas contábeis de ganhos decrescentes (J. J. Jones, 1991); o papel da contabilidade por *accruals* é fornecer uma medida de desempenho de curto prazo que reflita com mais precisão o fluxo de caixa esperado, comparativamente aos fluxos de caixa realizados (Dechow, 1994); os gerentes podem gerenciar lucros para cima, e, em seguida, vender as próprias ações (Beneish & Vargus, 2002); o uso de acumulações discricionárias para manipulação de lucros divulgados é mais evidente em empresas cujo potencial de remuneração total do CEO está mais estreitamente ligado ao valor de ações e de opções, validando uma forte relação entre a remuneração global dos CEOs e o nível de gerenciamento de resultados (Bergstresser & Philippon, 2006); e as escolhas de *accruals* discricionários apresentam diferentes capacidades

preditivas em relação a fluxos de caixa futuros, dependendo da motivação aparente por trás das escolhas de exercício (Badertscher, Collins, & Lys, 2012).

2.4.2.2 *Gerenciamento real de resultados*

Quando analisam o gerenciamento real de resultados, por alguns pesquisadores também denominada gerenciamento da informação contábil mediante decisões empresariais (Cardoso & Martinez, 2006) ou manipulação das atividades operacionais da empresa (Paulo, 2007), Albernathy et al. (2014) asseveram que esse tipo de gerenciamento ocorre quando os gerentes se desviam de ótimas decisões de negócios para reais atividades de gerenciamento, como, por exemplo, superprodução para reduzir o custo dos produtos vendidos (CPV), mediante corte de despesas discricionárias, como em pesquisa e desenvolvimento, para atender a metas de lucros.

Para atender a determinadas metas de lucros, os gestores têm incentivos para manipular atividades reais durante o ano. Roychowdhury (2006) conceitua a manipulação de atividades reais como as “ações que desviam das práticas normais de negócios, realizadas com o objetivo principal de induzir em erro certas partes interessadas em acreditar que ganhos de *benchmark* foram alcançados no curso normal das operações” (p. 337). Com o objetivo de desenvolver métodos empíricos para detectar a manipulação por atividades reais, esse autor examinou o fluxo de caixa das operações, os custos de produção e as despesas discricionárias, variáveis que melhor capturam o efeito do aumento das operações reais. Constatou que as empresas, tentando evitar perdas, oferecendo descontos temporários para aumentar as vendas, esforçam-se, de maneira agressiva, para reduzir o custo dos produtos vendidos e as despesas discricionárias, de modo a melhorar as margens de lucro.

Em seu estudo empírico, Graham, Harvey, e Rajgopal (2004) evidenciam sete ações reais, a saber: (1) adiar ou eliminar a contratação, publicidade, ou mesmo investimentos (para evitar encargos de depreciação para os lucros); (2) gerenciar outras despesas, cortando o orçamento de viagem, atrasando ou cancelando os gastos com *software*, ou adiando gastos de manutenção; (3) venda de títulos de investimentos que não estão marcados a mercado, para permitirem a reserva de ganhos; (4) fazer securitização de ativos; (5) gerir o financiamento dos planos de pensão; (6) convencer os clientes a aumentar a quantidade dos pedidos para o fim do trimestre; e (7) anunciar um aumento nos preços dos produtos no primeiro trimestre do ano posterior, para estimular a demanda no quarto trimestre, ou cortar preços do quarto trimestre e esperar a composição de maior volume.

Os autores constataram que as empresas estão dispostas a sacrificar o valor econômico, a fim de alcançar metas de ganho de curto prazo. Evidenciaram também que os ganhos, mais que os fluxos de caixa, são a métrica fundamental como medida de desempenho para interessados que estão fora do negócio.

Nessa mesma perspectiva, Gunny (2005), preocupada em saber se os investidores e os analistas conhecem as consequências do gerenciamento real de resultados, considerou para seu estudo quatro tipos de atividades: (1) corte de investimentos discricionários de pesquisa e desenvolvimento (P&D), para diminuir a despesa; (2) corte de investimentos discricionários de vendas, gerais e administrativos (SG&A), para reduzir despesas; (3) venda de ativos fixos, para relatar ganhos; e (4) redução dos preços ou oferta de condições de crédito mais favoráveis, para impulsionar as vendas, e/ou maior produção, para diminuir o CPV.

A autora constatou que as quatro atividades reais de gerenciamento foram associadas com o menor retorno sobre os ativos (ROA), e impactam negativamente o desempenho operacional futuro. Quanto às consequências dessas ações, os investidores reconhecem o impacto do corte de investimentos em P&D e a estratégia temporária de vendas de ativos, mas não reconhecem as implicações futuras de lucros sobre investimentos em P&D e o corte de preços ou aumento de produção para aumentar a renda do período. A maior preocupação dos investidores é verificar resultados de ações que corroborem a expectativa de melhora nos preços das ações no período corrente. Já a expectativa dos analistas parece incorporar informações sobre os quatro tipos de gerenciamento de resultados reais, com reflexo nas previsões de ganho.

D. A. Cohen, Mashruwala, e Zach (2010) selecionaram os gastos com publicidade, para analisar o gerenciamento de ganhos reais, para a empresa alcançar ganhos de *benchmark*, e constataram que os gerentes, em média, reduzem os gastos com publicidade para evitar perdas, mas os ganhos diminuem. Além disso, as empresas nos últimos estágios do ciclo de vida aumentam os gastos com publicidade para alcançar ganhos de *benchmark*. Por fim, verificaram evidências de que os gastos com publicidade aumentam no terceiro mês de cada trimestre fiscal e também no quarto trimestre, para superar os ganhos do ano anterior.

No tocante ao gerenciamento de atividades de registro de securitizações, como empréstimos com garantia real, Dechow e Shakespeare (2009), considerando os possíveis benefícios contábeis dessa operação, tais como redução da alavancagem, aumento de ganhos e melhoria da eficiência empresarial, estudaram o impacto potencial do envolvimento dos gerentes nessas transações para tirar vantagem desses benefícios.

Os pesquisadores constataram que boa parte dessas transações ocorre no terceiro trimestre, especialmente nos seus últimos cinco dias. Além disso, quando as empresas relatam ganhos de securitização que sejam suficientes para superar os níveis de ganho, as operações são em maior número ocorrentes nos últimos cinco dias do trimestre. O impacto na alavancagem também tem efeito substancial. Os autores salientam ainda que o gerenciamento de resultados não é a única razão pela qual as empresas se envolvem em securitizações. Os benefícios econômicos gerados por essas operações, independentemente do tratamento contábil dispensado, são oriundos da política contábil adotada pela empresa.

2.4.2.3 *Mudança de classificação*

McVay (2006) analisou a prática adotada pelos gestores ao deslocar itens das demonstrações de resultado como uma ferramenta de gerenciamento. A autora evidenciou que, oportunisticamente, os gestores deslocam despesas essenciais, como custo de mercadorias vendidas e gastos com vendas, gerais e administrativos, para itens especiais (receitas ou despesas de que não se espera breve repetição, como, por exemplo, despesas extraordinárias, encargos de reestruturações e resultados de operações descontinuadas), com enfoque especial na análise dos números da empresa pelos investidores. Esse movimento vertical de gastos não altera o resultado final (lucro ou prejuízo), mas ressalta um exagero dos ganhos essenciais/operacionais, e favorece, de forma figurativa, o alcance da previsão dos ganhos de *benchmark* projetados pelos analistas.

Em consonância com os achados e o método utilizado por McVay (2006), os estudiosos Barua, Lin, e Sbaraglia (2010) investigaram se os gestores utilizam a mudança de classificação, quando reportam operações descontinuadas. Os autores constataram que as empresas classificam gastos operacionais como redução de receita de operações descontinuadas, para aumentar os ganhos centrais/operacionais. As mudanças nas classificações são em grande parte realizadas para bater as previsões dos analistas.

Em continuidade aos estudos já apresentados, Fan, Barua, Cready, e Thomas (2010) verificaram que as mudanças de classificação são mais comuns no quarto trimestre. Além disso, a incidência de mudanças de classificação é maior quando a capacidade dos gestores de manipular por *accruals* parece estar limitada e quando eles estão preocupados em cumprir ganhos de *benchmark*.

Ainda nessa perspectiva e no intuito de conhecer como se comportam os gestores diante do bom funcionamento da governança corporativa, do rigor das normas empresariais de divulgação e do acompanhamento de uma auditoria externa de qualidade, Haw, Ho, e Li

(2011) comprovaram que os países que adotam forte proteção aos investidores inibem a má classificação das contas de resultado. Apesar de os investidores não conseguirem detectar erros de classificação no estágio inicial do anúncio dos relatórios financeiros, deve-se perseguir a melhoria e oportuna divulgação de informações de contabilidade financeira, para mais transparência.

Os autores sinalizam a importância da atenção atual dos órgãos de contabilidade quanto ao padrão de normas de contabilidade, especialmente no tocante a classificações nos relatórios financeiros, de modo a possibilitar a todos os interessados a confiabilidade nas informações contábeis.

Cabe ainda apresentar, neste tópico, estudos que se concentraram em analisar a decisão dos gestores quanto ao uso de duas ou das três formas de gerenciamento e os fatores que influenciam a substituição entre elas.

Abernathy et al. (2014) verificaram que o gerenciamento real de resultados é limitado quando há uma má condição financeira, e que o gerenciamento por *accruals* é limitado pela pouca flexibilidade do sistema de contabilidade e pela necessidade de fornecimento de uma previsão de fluxo de caixa. Em ambas as situações, os gerentes optam pelo gerenciamento de mudança de classificação, mesmo em empresas mais propensas a obter ganhos por manipulação. Os resultados foram consistentes com a hipótese de que cada momento influencia a estratégia de gerenciamento de resultados e a decisão dos gestores em trocar por uma das formas, mas a mudança de classificação é a opção utilizada em substituição às outras estratégias de gerenciamento.

Nessa mesma perspectiva, os achados de Zang (2012) evidenciaram que os custos e o momento determinam a decisão dos gestores em substituir o método de gerenciamento por *accruals* pela manipulação de atividades reais, e vice-versa. Os gerentes ajustam o nível de uso de *accruals* de acordo com o nível de manipulação de atividades reais utilizado.

Quando D. A. Cohen, Dey, e Lys (2008) compararam a utilização do gerenciamento por atividades reais e por *accruals*, antes e depois da edição da *Sarbanes-Oxley Act* (SOX), para evidenciar ganhos de *benchmark*, constataram que as empresas obtiveram maiores ganhos quando utilizaram menos *accruals* e mais gerenciamento real, em período posterior à SOX. O aumento de gerenciamento por *accruals* no período anterior à SOX foi concomitante com o aumento da remuneração baseada em ações.

Diante dos estudos apresentados, observa-se que o gerenciamento/manipulação de resultados é de difícil detecção e mensuração, especialmente pela dificuldade de se estabelecer a linha entre uma manipulação informacional e uma manipulação oportunística.

As diversas manobras financeiras utilizadas para gerenciar ganhos de forma oportunística se apresentam como ações discricionárias que enganam os interessados na informação contábil e se tornam procedimentos fraudulentos, especialmente quando analisados seus efeitos no longo prazo.

Nesse contexto, considera-se a manipulação oportunística, evidenciada por Nars (2012), como base para detecção da conduta de gestores em se decidir pela manipulação de resultados. Ao analisar como os maiores golpistas da história (Madoff; Carlo Ponzi, no caso da pirâmide; e Kenneth Lay, no caso Enron) enganaram tanta gente por tanto tempo, esse autor apresenta as sete possíveis “manobras” financeiras – discutidas por Schilit e Perler (2010) e divulgadas pelo *Center for Financial Research & Analysis* – utilizadas por empresas fraudulentas, no intuito de criar uma imagem positiva da situação econômica corporativa, para enganar investidores, autoridades fiscais, bancos e outros grupos de interesse:

- 1 – registrar lucros prematuramente ou de qualidade questionável (+);
 - 2 – registrar lucros fictícios (+);
 - 3 – reforçar a receita com ganhos obtidos em uma única operação (+);
 - 4 – transferir despesas atuais para um período anterior ou futuro (+ ou –);
 - 5 – deixar de registrar ou reduzir passivos financeiros inapropriadamente (+);
 - 6 – transferir receita atual para um período futuro (–);
 - 7 – transferir despesas futuras para o período atual como um custo especial;
- (+) = aumenta os valores de lucro da empresa;
 (–) = reduz os valores de lucro da empresa, a fim de criar reservas para o futuro, ou para reduzir impostos (Nars, 2012, pp. 30-31).

O autor argumenta ser também possível a utilização de outras técnicas, como a omissão de fatos registrados nos relatórios contábeis ou a utilização de contas, extratos ou serviços falsos. Tais “manobras” financeiras foram utilizadas para o desenvolvimento de assertivas decisórias, configurando-se a Parte III do questionário de pesquisa, com vistas à formulação do caso hipotético – Simulação Empresarial.

Assim, conforme apresentado, as manobras financeiras, por vezes adotadas pelos gestores, impactam o resultado empresarial e podem gerar conflito de interesses entre os principais envolvidos no contexto organizacional. Como sinaliza Coelho (2007), a decisão de manipular resultados contábeis oportuniza a obtenção de vantagens oportunísticas para o gestor, ocasionando conflitos de agência, especialmente pela assimetria informacional, que enseja a divulgação de sinais enganadores para os usuários dessas informações.

2.4.3 A perspectiva oportunística e o conflito de interesses na maximização de ganhos

No meio empresarial predomina a percepção de que o gerenciamento de resultados é oportunístico por natureza. Os gestores agem de forma a obter seus próprios benefícios, em detrimento dos acionistas. Os escândalos internacionais protagonizados pela Enron e pela

Worldcom figuram entre os mais notórios casos de gerenciamento de resultados oportunístico, e que levaram a duas das maiores falências empresariais (Jiraporn, Miller, Yoon, & Kim, 2008).

Dentre as causas do gerenciamento de resultados na perspectiva oportunística, destaca-se a vinculação dos ganhos empresariais à remuneração dos gerentes na forma de bônus (Healy, 1985). Segundo Scott (2012), quando o lucro é a medida da *performance*, os gestores levam mais vantagem do que os detentores de capital, pelo fato de controlarem o sistema de informação contábil. Estes últimos podem apenas observar os números contábeis reportados pelo gestor. Essa vantagem informacional de uma parte interessada em relação à outra é definida pela economia como assimetria informacional. Isso oportuniza o gerenciamento de resultados artificial, e os gerentes podem agir de forma contrária aos interesses dos investidores.

O gestor oportunista toma decisões para maximizar seus ganhos, mesmo que essas decisões não reflitam o bem-estar ou a maximização dos lucros dos detentores de capital. Mesmo quando os detentores de capital (denominados principais) adotam incentivos para o agente (gestor), no sentido de limitar os conflitos de interesses e as ações irregulares, haverá os custos de monitoramento do administrador, as despesas com a concessão de garantias contratuais e o custo residual, definidos como custos de relação de agência (Jensen & Meckling, 2008).

Os autores acrescentam que a magnitude dos custos de agência também dependerá do custo de mensurar e avaliar o desempenho do gestor; do custo de elaborar e implementar um índice para definir a remuneração do administrador que esteja em linha com o bem-estar do detentor de capital; e do custo de elaborar e aplicar regras ou políticas comportamentais específicas.

Como o custo de agência é gerado pela divergência de interesses entre os acionistas majoritários e os gestores da firma, estes últimos levam vantagem em relação aos primeiros, por deterem as informações relevantes disponíveis. Os benefícios pessoais vinculados aos números dos relatórios financeiros, tais como promoções, bônus, prestígios e gratificações, são alcançados, em algumas empresas, pelo gerenciamento artificial e oportunístico do gestor (Coelho, 2007).

As ações ou omissões do gestor visam aumentar sua satisfação pessoal, eventualmente, em detrimento dos interesses do principal (Martinez, 2001). As ações oportunísticas são motivadas para criar uma expectativa positiva sobre o desempenho

empresarial, no sentido de gerar o incentivo de compra de ações por investidores e o aumento do valor de mercado da empresa (Stolowy & Breton, 2004).

Assim como a relação assimétrica entre o mais bem informado (gestor) e os menos informados (investidores) pode resultar na escolha de critérios contábeis oportunistas, em função do aumento dos ganhos que geram maiores remunerações para os gestores, também pode resultar na transmissão de informações privadas aos investidores, quando os incentivos e interesses entre as partes são consistentes (Fields et al., 2001; Watts & Zimmerman, 1990).

No intuito de verificar o gerenciamento de resultados à luz da Teoria da Agência, Jiraporn et al. (2008) constataram que, em média, gerenciar resultados não é prejudicial para as empresas, podendo ser até benéfico. Os autores asseveram que há uma relação negativa entre o gerenciamento de resultados e os custos de agência; logo, as empresas com maiores custos de agência sofrem menos gerenciamento de resultados. Além disso, há uma relação positiva entre o gerenciamento de resultados e o valor da empresa. As empresas que apresentaram alta assimetria de informação possuem menor valor de mercado.

Esses resultados corroboram a ideia de que quanto maiores forem os custos de agência, menos frequente será a adoção de práticas oportunistas pelos gestores (Jensen & Meckling, 1976). As empresas que se preocupam com políticas regulatórias, monitoramento, governança corporativa e auditoria externa de qualidade incorrem em mais custos de agência, mas enfrentam menor risco de gerenciamento de resultados oportunístico (Jiraporn et al., 2008).

Como expõe Coelho (2007), a subjetividade dos números contábeis evidenciados nos relatórios financeiros influencia a decisão pela maximização de utilidade dos agentes (Teoria da Agência), seja com o objetivo de obter eficiência econômica (Teoria Neoclássica) ou pela racionalidade limitada e oportunismo dos agentes (Teoria dos Custos de Transação).

Nesse contexto, observa-se que os interesses, as preferências e as escolhas, sejam convergentes ou divergentes, permeiam a tomada decisão e tendenciam o alcance de benefícios individuais e/ou coletivos de maximização de ganhos.

2.4.4 Maximização de ganhos: remuneração do gestor como incentivo de gerenciamento de resultados

Segundo Primeaux e Stieber (1994), a definição de maximização de ganhos se origina da Teoria Neoclássica da Economia Eficiente. Essa concepção postula que a firma deve continuar a produzir, ainda que a receita de venda de cada unidade produzida não exceda o custo respectivo. Nessa teoria, o sucesso ou insucesso do gerente é mensurado pela

quantidade de produtos e serviços produzidos, dado um conjunto de recursos escassos. Sob a perspectiva técnica, a maximização de lucros é um conjunto de condições em que a receita marginal da firma é igual ao seu custo marginal ($MR = MC$).

Entretanto, os autores defendem a perspectiva comportamental de maximização de ganhos, em que a busca pelo lucro produz um tipo e uma quantidade de produtos e serviços suficientes para o consumo, com o menor custo possível, observando-se os costumes éticos e legais da sociedade. A maximização do lucro simboliza a contribuição dos negócios para o bem-estar comum e pessoal.

Quirin, Beckenkamp, e Kuhl (2008) corroboram a noção tradicional de que a maximização de ganhos, sobre a qual se fundamentam as decisões econômicas de maximização do lucro, é insuficiente. Fatores comportamentais como personalidade, disposições de poder e os estados afetivos influenciam o comportamento decisório, ainda que de forma inconsciente. Nessa mesma linha de pensamento, Miller e Pazgal (2002) verificaram que a personalidade, a educação e o estilo de liderança do gerente podem ser utilizados como dispositivos estratégicos de maximização dos lucros em certos ambientes, com vistas a influenciar uma postura competitiva nas empresas.

Na visão de Koch (2010), a busca pelo lucro é um ato normal. Satisfaz as necessidades de clientes e fornecedores, não se restringe a atender a interesses próprios ou à ganância empresarial, mas, sim, atende também à necessidade de continuidade das atividades operacionais. É justificável para os executivos tomar a maximização do lucro como o principal objetivo na execução de seus negócios, desde que não violem leis, normas e costumes sociais.

Nesse sentido, adota-se aqui a perspectiva comportamental de maximização de resultados, a partir da crença de que os gestores fazem suas escolhas estratégicas de forma satisfatória, com base na racionalidade limitada, cujas características psicológicas, tal como a personalidade, influencia a conduta honestas e/ou desonesta na tomada de decisão organizacional.

Se, por um lado, a busca de maximização de ganhos tem um caráter normal e positivo no ambiente organizacional, por outro, evidencia o caráter oportunístico. De acordo com os estudos apresentados sobre gerenciamento de resultados, quando os gestores não conseguem atingir as metas empresariais nem as previsões dos analistas e investidores e demais interessados, eles manipulam os resultados para atender a essas expectativas, desde que isso não contrarie seus interesses e estimativas de ganhos, especialmente quando a sua remuneração estiver associada aos ganhos relatados nos relatórios financeiros.

Nesse sentido, e com o intuito de examinar se os ganhos empresariais podem ser afetados por ações escondidas de gestores, dado o privilégio de conhecer informações que possibilitam inflacionar o lucro como incentivo de compensação gerencial, Crocker e Slemrod (2007) constataram que a estrutura de compensação na qual o pagamento está associado ao ganho relatado não pode incentivar simultaneamente os gestores a maximizar os lucros e informar esses lucros honestamente, manifestando-se, assim, o caráter oportunístico do gestor. Os autores acrescentam que, em certa medida, algum grau de gerenciamento de resultados deve ser tolerado como algo necessário a contratos eficientes entre gestores e detentores de capital.

Como extensão da investigação de Healy (1985), Holthausen, Larcker, e Sloan (1995) estudaram em que medida os executivos manipulam os lucros para maximizar o valor presente do plano de bônus de pagamentos. Os resultados evidenciaram que os gestores manipulam os lucros para baixo quando seus bônus estão no seu valor máximo. Essa situação ocorre, por exemplo, quando um gestor atingiu um resultado superior à meta corrente, cujo valor excedente não proporcionará um ganho adicional no período atual, mas, sim, a possibilidade de melhorar ganhos futuros. Adicionalmente, os autores não encontraram evidências de que os gerentes manipulam os lucros para baixo quando estes são inferiores ao mínimo necessário para receber qualquer bônus. Ainda na perspectiva da investigação de Healy (1985), Guidry, Leone, e Rock (1999) constataram que os gestores tomam decisões discricionárias para maximizar seus planos de bônus de curto prazo.

Considerando os resultados dos estudos aqui apresentados e a crença de que a maximização de ganhos, em algumas circunstâncias, é manipulada pela decisão de gerenciamento de resultados de forma oportunística, especialmente quando se analisam aspectos psicológicos, tais como personalidades sombrias, a presente seção discute os traços do *Dark Triad* e a decisão de manipular resultados.

2.5 OS TRAÇOS DO *DARK TRIAD* E A MANIPULAÇÃO DE RESULTADOS

Os traços de personalidade sombrios são importantes fatores de risco de manipulação e fraude, especialmente quando o gestor dificulta o diálogo honesto entre todos os níveis da hierarquia empresarial, devido à incapacidade de se admitir questionamentos, mesmo quando se exige um comportamento antiético/fraudulento dos empregados. Os gestores com esses traços de personalidade ficam satisfeitos com elogios e buscam a autopromoção a qualquer custo (J. Cohen, Ding, Lesage, & Stolowy, 2010).

Collins e Schmidt (1993) e Blickle, Schlegel, Fassbender, e Klein (2006) evidenciaram que os chamados crimes de colarinho branco são cometidos mais frequentemente por gestores que possuem personalidades sombrias. Os altos traços de Narcisismo, por exemplo, são mais evidentes em executivos que cometeram crimes de colarinho branco do que em executivos não criminosos (Blickle et al., 2006).

As pessoas narcisistas manipulam relatórios contábeis para melhorar a situação financeira da empresa e, em especial, a sua própria, com a intenção inerente de alcançar seu autoaprimoramento. Com essa crença, Buchholz, Lopatta, & Maas (2014) idealizaram um conjunto de 15 indicadores, com o intuito de medir a personalidade que reflete o comportamento narcisista de 1.126 CEOs de 671 empresas listadas no índice S&P 500, no período 1992-2012. Os resultados apresentaram evidências de que os CEOs altamente narcisistas estão associados com gerenciamento de resultados por *accruals* e gerenciamento real, cujas formas se configuram como passaportes para o mau comportamento gerencial.

Os autores salientam que os CEOs com alta personalidade narcisista não só aumentam o lucro, por meio do uso estratégico das escolhas contábeis, como também diminuem os ganhos, em especial nos dois primeiros anos de exercício na função, para obter sucesso de curto prazo. Apesar da limitação da rotatividade e sucessão dos CEOs, os resultados sugerem que eles fazem uso estratégico dos lucros excedentes, a fim de melhorar a sua reputação pessoal nos anos subsequentes do seu mandato.

Frino, Lim, Mollica, & Palumbo (2014) examinaram a relação entre Narcisismo nos CEOs e a manipulação de resultados, com o propósito de alertar reguladores e acionistas sobre o efeito desse tipo de personalidade nas decisões empresariais. Os autores selecionaram dados de empresas listadas na Bolsa de Valores de Nova Iorque (*New York Stock Exchange – NYSE*), incluídos no *Annual Compustat Dataset*, referentes ao período 2007-2013. Para se estimar o gerenciamento de resultados, foram extraídas observações sobre receitas, ativos totais, lucro antes de itens extraordinários e caixa de operações. As evidências confirmam que os CEOs mais narcisistas são mais propensos a se envolver em manipulação de resultados, com a finalidade de apresentar melhores *performances*, indicando mais probabilidade de falsos relatórios financeiros.

Olsen e Stekelberg (2015) constataram o envolvimento de CEOs narcisistas em evasão fiscal corporativa. Como os narcisistas sentem-se acima da lei e são agressivos ao perseguir o que acreditam lhes pertencer, eles possuem motivações para perseguir recompensas ou resultados desejáveis. As empresas com maior número de CEOs narcisistas

têm benefícios fiscais incertos e menor *cash ETR (Effective Tax Rate)*, consistentes com as empresas que adotam esse mecanismo de economia fiscal.

Ham, Lang, Seybert, e Wang (2015) investigaram o efeito do Narcisismo de CFOs (*Chief Financial Officer*) sobre os resultados de relatórios financeiros, com base na associação entre o Narcisismo e o tamanho da assinatura. Os CFOs com assinaturas maiores apresentam mais provas de declarações incorretas e mais evidência de que gerenciam ganhos por *accruals* e ganhos reais.

Empiricamente, os autores examinaram as assinaturas autenticadas dos CFOs, coletadas pelo *website* da SEC (*U. S. Securities and Exchange Comission*), utilizando o método APL (*Area-Per-Letter*), que mede o tamanho da assinatura em função da área calculada pelo número de letras, traçando um retângulo ao seu redor. Os resultados evidenciaram que os CFOs identificados como narcisistas são propensos a gerenciar resultados, reconhecer menos perdas oportunas e manter controles internos mais fracos.

Ao analisar o Narcisismo no comportamento decisório antiético, Amernic e Craig (2010) argumentam que, como o diretor corporativo ocupa a função mais alta da hierarquia empresarial, ele pode definir e influenciar condutas oportunistas, sobretudo pelo uso dos resultados da contabilidade financeira, que passam a ser um cartão de visita pessoal de sucesso ou fracasso.

O Lucro Por Ação (LPA), por ser o resultado mais expressivo e visível da contabilidade, devido a sua divulgação trimestral e anual, pode ser alvo de manipulação para refletir a *performance* do CEO. Quanto maior for o LPA, maior será a quantidade de elogios e louvores necessários para apoiar o senso inflado de autoimportância apresentado pelos indivíduos com predisposição para comportamentos narcisistas (Olsen et al., 2013).

Ao investigar o Narcisismo nos CEOs e a ocorrência de fraudes, Rijsenbilt e Commandeur (2013) constataram uma relação positiva e estatisticamente significativa entre essas variáveis. Para tanto, selecionaram do banco de dados do S&P 500 CEOs, no período de 1992 a 2008, 54 CEOs com três anos de mandato, cujas empresas perpetraram fraudes gerenciais divulgadas pela SEC. Os CEOs altamente narcisistas podem alcançar a grandeza para suas empresas; entretanto, se não houver controle, isso pode resultar em um comportamento antiético e prejudicar os interesses corporativos.

Se os CEOs são narcisistas extremos e controlam as atividades de comunicação e governança, associadas com a contabilidade financeira, a possibilidade de manipulação e interpretação maliciosa da própria construção da informação contábil ocorre com propósito narcisista. Os CEOs influenciam fortemente as políticas subjacentes das medidas de

desempenho da contabilidade financeira, já que, muitas vezes, sua remuneração depende direta e, indiretamente, de tais medidas (Amernic & Craig, 2010).

A percepção de auditores acerca de características narcisistas dos gestores-clientes e a motivação de atitudes fraudulentas foram objetos de estudo de Johnson et al. (2013). Os resultados apontaram que o comportamento narcisista de gestores e a predisposição para fraude são significativos e estão positivamente relacionados com a avaliação de riscos de fraude.

Ao se analisar a Psicopatia no contexto antiético, observa-se que sem o efeito inibidor da consciência os psicopatas corporativos são capazes de mentir, persuadir e manipular em busca de alcançar seus objetivos principais de poder, riqueza e *status*. Podem ser responsáveis por grande parte do mau comportamento organizacional, incluindo fraude contábil, manipulação de estoque, desemprego e danos ambientais por ausência de responsabilidade social (Boddy, 2006).

Os psicopatas são capazes de falsificar os resultados financeiros para obter promoção (McCormick & Burch, 2005), bônus, além de outros benefícios, e, até mesmo, de cometer fraude absoluta (Clarke, 2005) contra a empresa que os emprega. Além disso, o caos organizacional fornece o estímulo necessário e o terreno fértil para o psicopata corporativo satisfazer seu comportamento de busca por emoção, a criação de oportunidades para manipulação e o abuso de poder (Deutschman, 2005). Todavia, se esses executivos cumprem os objetivos corporativos do negócio, a atenção a essas tendências negativas pode ser negligenciada (Pech & Slade, 2007).

Não raro, fatores como ausência de regras institucionalizadas ou limites formais nas prerrogativas dos líderes, estabelecimento de metas abstratas, ausência de controle rigoroso nos sistemas de circulação de informações e recompensa sobre o aumento do valor dos lucros e dos preços das ações possibilitam, em algum grau, o comportamento desviante do psicopata corporativo, dando-lhe a liberdade necessária para o comportamento de liderança destrutivo e manipulador (Ouimet, 2010).

Os indivíduos com alto nível de psicopatia se envolvem em mau comportamento financeiro, mesmo na presença de clara e provável punição, especialmente pela natureza egoística desses indivíduos e pela necessidade de reputação e projeção no mundo financeiro. A má gestão do dinheiro de terceiros pode vir a custar aos proprietários dos fundos muito mais do que ao seu administrador. Com essa concepção, D. N. Jones (2014) desenvolveu um experimento no qual foi dada a cada participante a possibilidade de jogar com o bônus de outro participante, mesmo alertados de que poderiam ser punidos e perder tudo. Os altos

psicopatas demonstraram mais persistência em jogar, levando a uma maior perda financeira para o próximo participante, sem se importar com a provável punição.

Ao analisar a relação entre o Maquiavelismo e o comportamento antiético, Murphy (2012) investigou a racionalização como sendo uma das três características que compõem o triângulo das fraudes (oportunidade, pressão e racionalização), e comprovou que essa relação pressupõe a existência de declarações falsas nos relatórios financeiros. Byington e Johnson (2011) comprovaram a tendência de indivíduos maquiavelistas para a manipulação de rubricas orçamentárias.

A relação entre os traços maquiavélicos e a decisão pelo gerenciamento de resultados foi constatada por Shafer e Wang (2011). Nessa mesma perspectiva, Vladu (2013) evidenciou que a predisposição maquiavelística desempenha uma função central na decisão pelo gerenciamento de resultados financeiros, já que os indivíduos com alto escore na escala maquiavelística têm visualizações menos rígidas sobre a ética dessas práticas em curto prazo, considerando eticamente aceitável esse tipo de gerenciamento.

Os vendedores com orientação maquiavelística tendem a obter melhor desempenho e sucesso especialmente quando estão sob pressão para alcançar as metas impostas pela empresa para garantia de manutenção do emprego. Entretanto, Aziz, May, e Crotts (2002) sinalizam que a presença de tais pressões sugere mais probabilidade de manipular os resultados, sempre que necessário.

De acordo com os estudos até aqui apresentados, os indivíduos com os traços do *Dark Triad* possuem mais predisposição para manipular resultados, especialmente devido à frieza emocional e à necessidade de autopromoção no meio organizacional.

3 METODOLOGIA

3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

A presente investigação adota a abordagem metodológica teórico-empírica. O *survey* é utilizado como estratégia para responder ao problema de pesquisa e ajudar a identificar a relação entre as variáveis do estudo, especialmente para descrever e comparar comportamentos e atitudes que se diferenciam em função da personalidade.

3.2 VARIÁVEIS DA INVESTIGAÇÃO

O *Dark Triad* é a variável independente, por ser capaz de explicar e prever a variável dependente – decisão de manipular resultados. A operacionalização da variável independente se dá mediante comparação com os fatores do instrumento de medição psicológica, em conformidade com os estudos anteriores nessa temática (D. N. Jones & Paulhus, 2014; Paulhus & Williams, 2002). A variável dependente é operacionalizada com vistas a se verificar se há disposição de manipular resultados, com a intenção de maximizar o resultado empresarial, com base em estudos com abordagem semelhante (Murphy, 2012; Shafer & Wang, 2011).

Considerando-se que as variáveis idade, gênero e tempo de experiência são potencialmente influenciadoras do comportamento decisório, especialmente por estarem presentes na teoria de base do presente estudo, elas serão destacadas na investigação. O desenho da pesquisa foi configurado como mostra a Figura 11, apresentando as variáveis conceituais e operacionais, conforme modelo de Libby, Bloomfield e Nelson (2002):

As correlações entre as variáveis conceituais e as operacionais possibilitarão testar as hipóteses de pesquisa e responder ao problema de pesquisa, ao se verificar se os traços de personalidade do *Dark Triad* estão relacionados com a tomada de decisão.

3.3 TRADUÇÃO DO INSTRUMENTO *SHORT DARK TRIAD* (SD3) E QUESTÕES ÉTICAS

O (SD3) se destina à mensuração dos traços de personalidade do *Dark Triad*, sem pretensão clínica. Com esse objetivo, não se configura como um teste inscrito no Conselho Federal de Psicologia para fins comerciais ou de diagnóstico.

Como o (SD3) tem origem estrangeira, foi solicitada ao cientista canadense Delroy L. Paulhus uma autorização formal para sua aplicação no Brasil, por razões éticas. O referido estudioso, pronta e tempestivamente, enviou por *e-mail* o termo de autorização (Anexo C). Existe, portanto, uma autorização formal para aplicação do (SD3) na presente pesquisa.

O passo seguinte foi a tradução do instrumento, seguindo o procedimento comumente adotado em pesquisas científicas: a tradução reversa (*back translation*) com sete juízes – profissionais especializados em tradução Inglês–Português (Apêndice A).

Operacionalmente, a tradução foi assim desenvolvida: três profissionais traduziram para o português; essas três traduções foram encaminhadas para mais três profissionais, que as traduziram para o inglês; e, finalmente, as seis traduções foram validadas por outro tradutor com habilitação na área psicológica.

Ressalte-se que, por razões éticas, e também para se resguardar a identidade de cada pesquisado, os resultados são aqui divulgados de forma agregada.

3.4 TÉCNICA DE COLETA E ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A coleta dos dados foi realizada por meio de um questionário dividido em quatro partes (Apêndice B). Inicialmente, foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), seguido de: Parte I – levantamento do perfil demográfico; Parte II – 27

assertivas que compõem o instrumento de medição de personalidade (SD3); Parte III – 10 assertivas de práticas decisórias, incluindo sete questões com o conteúdo contextualizado em uma Simulação Empresarial contendo “manobras financeiras”, proposto por Nars (2012); e Parte IV – reunindo 10 questões de cunho gerencial, no formato de Loteria (simula um jogo, contendo questões com respostas do tipo Certo/Errado), com vistas a se verificar a disposição do gestor para decidir pela manipulação dos resultados empresariais.

As assertivas da Parte III foram elaboradas no contexto de uma simulação empresarial, com base no estudo de Nars (2012) possuindo mais aderência com decisões de cunho financeiro e contábil, com natureza atitudinal, pela utilização da escala *Likert*, conforme se apresenta a seguir:

Considere que a empresa que você está gerindo participa de um grupo de empresas de capital aberto no Brasil, muito bem posicionado no mercado acionário e que bonifica seus gestores, semestralmente, com remuneração variável quando eles alcançam os resultados planejados. Para a unidade que você gerencia foi projetado um resultado de R\$ 5.000.000,00 para o período. Em reunião executiva, ficou determinado que os gestores que alcançarem os resultados pretendidos serão bonificados em 50% do valor da remuneração e terão destaque no grupo. Entretanto, as unidades que não alcançarem o resultado sofrerão corte de pessoal. Você constata, junto à contabilidade, que sua unidade só alcançou R\$ 3.500.000,00 de resultado, que essa informação ainda não foi disponibilizada para a matriz e que faltam dois dias para o fechamento dos resultados. Ao verificar o relatório dos fatos contábeis registrados, você observa que a unidade incorreu em alguns gastos que impactaram fortemente o resultado.

Suas decisões como gestor impactarão o seu desempenho, a possibilidade de perda da função e a demissão de empregados que trabalham diretamente com você. Importa ressaltar que as decisões tomadas serão protegidas por sigilo. Considerando a situação contextualizada, e de acordo com a escala dada a seguir, em cada uma das 10 assertivas abaixo atribua valor entre 1 e 5.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não concordo nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

Convoco a equipe para apresentar os resultados e solicitar empenho para o alcance da meta nos dois dias restantes	
Verifico com o setor de vendas a possibilidade de antecipar o registro de vendas que só serão efetivadas no mês posterior	
Verifico se as despesas correntes de manutenção podem ser postergadas	
Convido os colegas para jantar, para diminuir a tensão do dia a dia	
Verifico se há possibilidade de alocar despesas diversas ao Ativo Permanente	
Verifico se os encargos financeiros do mês corrente podem ser lançados para períodos futuros	
Observo a possibilidade de postergar perdas prováveis sinalizadas pelo setor jurídico, referentes a causas trabalhistas que deveriam ser contabilizadas no mês corrente	
Não informo que os estoques armazenados em determinado local estão perdidos, por consequência de algum problema técnico	
Não informo à contabilidade, e mantenho no Ativo um saldo relevante a receber de um cliente falido	
Relaxo, tendo ciência de que fiz o possível para alcançar os resultados	

O método Decisão Loteria foi desenvolvido em complementação ao da Simulação Empresarial, constituído com o propósito de detectar o comportamento decisão de manipular resultados, para análise conjunta, especialmente devido à dificuldade, sensibilidade e complexidade da temática, como apontam Trevino (1986) e O'Fallon e Butterfield (2005).

Nesse sentido, na Parte IV do questionário foram enunciadas 10 questões de cunhos gerencial e financeiro, no formato de Loteria (Certo/Errado), com o objetivo de levar o pesquisado a responder as questões e participar do sorteio de dois *minitables*, como mostrado a seguir:

Assertiva	CERTO	ERRADO
1 – Os componentes do ambiente financeiro são gerentes responsáveis pelas decisões de investimento e financiamento, investidores e mercados financeiros		
2 – Se os gestores tomarem decisões inadequadas, inconsistentes com a maximização do valor das ações, os investidores comprarão mais ações, pressionando o preço para baixo		
3 – O Ebitda é um indicador contábil que mensura a capacidade de geração de caixa operacional bruta		
4 – O principal objetivo da administração de caixa é aumentar o montante de caixa mantido no limite mínimo necessário para conduzir a empresa		
5 – Os fluxos de caixa descontados são fluxos futuros expressos a valor presente, em que a taxa de retorno do investimento se relaciona com o custo do capital empregado		
6 – Em todas as situações, o ponto de equilíbrio é o preço-meta desejado de uma empresa		
7 – O orçamento-mestre é um plano operacional abrangente, composto de vários orçamentos conjuntos de departamentos e de atividades		
8 – A maximização da taxa interna de retorno de um investimento implica a maximização do lucro absoluto da empresa		
9 – O preço de venda de um produto ou serviço deve ser pelo menos igual ao custo variável de fabricá-lo ou vendê-lo		
10 – O alinhamento da produção à oferta é uma decisão crítica no ambiente empresarial		

Para se oportunizar a inserção de funções no questionário, foi necessária a colaboração de um especialista em programação, que utilizou um servidor próprio, com as seguintes especificações: linguagem PHP do *server-side*, CSS e HTML como *front-end*, MYSQL como banco de dados e Sistema Operacional Linux – REDHAT, *Enterprise* 5.10.

Nesse contexto, a coleta dos dados foi realizada via *e-mail*, para a inserção do jogo Loteria, dada a dificuldade de aplicação pessoal com gestores, e o intuito de conseguir respostas mais verdadeiras e imparciais, deixando-os mais livres para expor suas atitudes e comportamentos, sem o receio de comprometimento ético e profissional no ambiente de trabalho.

Para que os pesquisados não desconfiassem do objetivo principal da pesquisa, nem consultassem a internet para responder as questões, foram adotadas as seguintes medidas: (a) foram disponibilizados apenas quatro minutos para salvar as respostas (foi inserido um cronômetro na tela); (b) as questões foram elaboradas de forma que não fosse possível verificar de forma rápida as respostas pela internet ou por outras fontes; (c) as questões foram inseridas uma a uma; (d) foi inserido um dispositivo que impede a cópia das questões; e (e) foi inserida uma função de bloqueio automático do questionário após completamente respondido.

Para justificar a limitação do tempo para as respostas, o enunciado do método Loteria informa que a intenção do estudo é detectar a capacidade do gestor para tomar decisões rápidas, com vistas a maximizar os resultados empresariais. Entretanto, essa estratégia foi adotada com os objetivos anteriormente relatados e para se verificar se, sob pressão, especialmente no contexto de simulação empresarial, os indivíduos têm a disposição de decidir pela manipulação de resultados, conforme evidências do estudo de Hartmann e Maas (2010). De forma análoga, o prêmio foi utilizado como um incentivo, estratégia para detectar a intenção dos indivíduos, quando estimulados, a se comportar de forma oportunística.

Quando cada pesquisado concluiu as respostas às questões da Loteria, ou quando o prazo expirou, foi solicitado salvar as respostas e verificar os acertos. Nesse momento, podia ocorrer uma das seguintes situações:

- a) **Parabéns! Você acertou todas as questões. Poderá ser um dos ganhadores!** (Nessa situação, não havia como detectar o comportamento antiético). Clique em SALVAR e FINALIZAR.
- b) **Infelizmente, você não acertou todas as questões.** Mas poderá participar do sorteio, caso seu número de acertos se iguale aos dos demais participantes. Para tanto, clique em SALVAR e FINALIZAR.

Quando o pesquisado clicava em SALVAR, aparecia a seguinte Mensagem de Erro:

Fatal error: Allowed memory size of 12582912 bytes exhausted (tried to allocate 23456789 bytes) in salvar_questionario.php

Não foi possível salvar suas respostas. Para finalizar o questionário, informe se acertou todas as questões:

SIM acertei todas as questões NÃO acertei todas as questões

A mensagem de erro foi inserida de forma proposital, como um ‘blafe’, com o intuito de se observar a disposição do respondente em decidir diante de duas alternativas (SIM ou NÃO), pela manipulação de resultados, dado que o mesmo já tinha sido informado sobre o seu resultado. Se o participante clicou em ter acertado todas as questões mesmo sabendo que não acertou, ele manipulou sua decisão e revelou um comportamento oportunístico.

Portanto, a metodologia Loteria foi desenhada com o objetivo de se observar o comportamento decisório do respondente, oferecendo a ele a oportunidade de maximizar seu resultado em troca de uma recompensa, mesmo após ser informado de que não acertou todas as respostas. A ideia é suscitar o dilema oportunístico na tomada de decisão, configurando-se a manipulação de resultados e relacioná-lo com a personalidade, com vistas a se observar a maximização do ganho pessoal e corporativo, de forma análoga ao meio empresarial.

3.5 OPERACIONALIZAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O (SD3) foi parametrizado e atualizado pelos estudos de D. N. Jones e Paulhus (2011c; 2014), a partir da elaboração de nove breves assertivas para cada tipo de personalidade, utilizando a escala *Likert* (1 a 5). Os parâmetros foram encontrados por meio da estatística descritiva (média, desvio-padrão) e pelo método de correlação entre os três grupos de traços. Em consonância com o instrumento de pesquisa, as respostas às assertivas (N2, N6, N8, P2 e P7) foram revertidas: resposta 1 para 5; resposta 2 para 4 e a resposta 3, manteve-se sem reversão.

Para se estabelecer os níveis dos traços de personalidade, foi adotado o seguinte critério: inicialmente foi mensurada a média de cada indivíduo e do grupo (variável quanti), sendo na sequência utilizado o tercil para dividir o grupo em três faixas: baixos traços, traços moderados e altos traços (variável quali). O cálculo da média foi utilizado por se tratar de prática corrente em estudos na área de psicologia (W. K. Campbell et al., 2004; D. N. Jones & Paulhus, 2014; Paulhus & Williams, 2002) e na área contábil (Johnson et al., 2013; Majors, 2014). Murphy (2012), por exemplo, adotou como critério de altos traços de Maquiavelismo

os escores superiores a 80, em uma faixa de 20 a 140 pontos da escala *Likert* de 7 pontos, pois sua investigação interessou-se em apenas conhecer os traços altos e baixos.

No que tange à detecção da decisão de manipular resultados, foram elaboradas 10 assertivas de práticas decisórias, sendo sete delas com o conteúdo contextualizado nas ‘manobras financeiras’, apresentado por Nars (2012), e 10 de cunhos gerencial e financeiro, no formato de Loteria (Certo/Errado). Os pesquisados foram estimulados a participar do sorteio de um prêmio, e ao final puderam exteriorizar sua disposição para se envolver em decisões oportunísticas.

A operacionalização das respostas da Simulação Empresarial foi semelhante à do (SD3), diferenciando-se apenas no corte do grupo; ou seja, tirou-se a média (variável quanti) e em seguida dividiu-se o grupo pela mediana, isto é, em duas faixas Manipulação / Não manipulação (variável quali). Já as respostas coletadas pelo método Decisão Loteria, por terem natureza binária (Sim/Não), foram categorizadas como “Sim” para manipulação, e “Não” para não manipulação (variável quali).

Com o objetivo de se verificar a disposição para manipulação de forma integrada, categorizou-se uma variável binária chamada de Decisão Final, com base no seguinte procedimento: se o indivíduo manipulou, por um dos dois métodos, ou pelos dois métodos simultaneamente, ele possui disposição para manipulação de resultados. Esse critério também foi adotado pela presença de correlação ($r = 0,282$, $p < ,001^{16}$) entre o método Decisão Simulação Empresarial e o método Decisão Loteria. A operacionalização da variável também é binária (Sim/Não), e foram categorizados “Sim” para manipulação, e “Não” para não manipulação (variável quali).

Cabe ainda nesse tópico ressaltar que, para fins de adaptação do instrumento de pesquisa, foram aplicados dois Estudos como pré-testes, cujas operacionalizações não foram apresentadas nesta seção. Os critérios serão evidenciados na apresentação e discussão de cada estudo.

3.6 ADAPTAÇÃO DO (SD3) E DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Antes da aplicação definitiva do questionário, foram realizados dois estudos considerados pré-testes, apresentados mais adiante nesta tese, com vistas à adaptação do

¹⁶ Conforme as normas da *American Psychological Association* (APA, 2013, p. 114), todos os parâmetros menores que ,001 foram apresentados como $p < ,001$.

instrumento (SD3) no âmbito nacional. O Estudo 1 foi realizado com alunos de Ciências Contábeis de uma universidade pública de São Paulo, no curso da disciplina Administração Financeira. A instituição e os discentes foram selecionados em função da habilitação da disciplina para promover nos alunos a capacidade de vivenciar a tomada de decisões de investimento e financiamento, em contextos de simulação empresarial, além da facilidade de acesso da autora.

Alguns ajustes foram realizados para o Estudo 2, realizado com 131 estudantes de MBA com habilitação em gestão financeira. O aumento da amostra e a reunião de pessoas com mais experiência profissional, possibilitou a comparação dos resultados. A instituição e as turmas foram selecionadas em função da qualidade dos cursos e da probabilidade de tomada de decisão em nível semelhante ao de gestores profissionais.

Como o instrumento (SD3) foi validado em outros estudos internacionais, cabe aqui apenas apresentar a adaptação do instrumento após a tradução reversa e a aplicação empírica.

Entretanto, é importante considerar a confiabilidade do questionário quanto às assertivas decisórias da Simulação Empresarial. O Alfa de Cronbach indicou (nível de 0,809) para o Estudo 1 e (nível 0,75) para o Estudo 2.

Os Estudos 1 e 2 obtiveram respostas satisfatórias ao problema de pesquisa, além da oportunidade de correção das falhas detectadas no questionário aplicado, no que tange ao método de formulação das questões, à linguagem utilizada e à adaptação da tradução reversa (*back translation*), antes de sua aplicação definitiva no Estudo 3.

Importante ressaltar que o recurso à participação de estudantes universitários como colaboradores de pesquisa é recorrente em estudos estrangeiros referenciados (W. K. Campbell et al., 2004; D. N. Jones & Paulhus, 2014; Lakey et al., 2008; Majors, 2014; Paulhus & Williams, 2002), devido à garantia de obtenção de resultados mais consistentes, quando comparados com as investigações aplicadas com profissionais.

3.7 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O Estudo 3 (final) foi aplicado no território nacional, com gestores de empresas, convidados de forma voluntária para participação da pesquisa. A intenção foi obter respostas dos diretores/gestores-gerais e dos diretores/gestores administrativo-financeiros pela influência destes na elaboração dos relatórios contábeis e financeiros.

Optou-se pela coleta de dados em instituições que operacionalizam MBA nas áreas de contabilidade, finanças e controladoria, devido à dificuldade de se conseguir respostas com o

perfil desses profissionais, como enfatizam Babiak et al. (2010) e Chatterjee e Hambrick (2007), além de se evitar problemas éticos nas empresas, como também para se oportunizar aos participantes mais liberdade para responder sem receio de punição, censura ou crítica. Após a coleta dos dados, estabeleceu-se um filtro, de modo a se considerar apenas os respondentes que já atuaram ou atuam na área de gestão e aqueles que possuíam mais de seis meses de experiência no cargo.

Com base na adoção desse procedimento, foi possível selecionar participantes de diversas empresas, com ausência dos nomes dos respondentes e das organizações, o que elimina o impacto dos resultados, sobretudo em função da detecção do comportamento antiético. A população do estudo totalizou 361 participantes, 263 dos quais foram considerados válidos, por atender aos critérios adotados na investigação.

3.8 ABORDAGEM ESTATÍSTICA

Para o Estudo 3 são aplicadas as seguintes técnicas estatísticas: descritiva, correlação, testes de hipóteses e regressão logística, para validar as hipóteses H1, H2 e H3. A técnica descritiva oportunizou o cálculo das médias, frequências e desvios-padrão. A técnica de correlação possibilitou verificar a associação entre os traços de personalidade, em linha com os resultados originais do instrumento SD3, além da relação entre as variáveis de personalidade e a decisão de manipular resultados.

O teste de hipótese de diferença entre médias ANOVA de um fator e o teste de Mann-Whitney foram utilizados para verificar se há diferenças entre os níveis dos traços de personalidade do *Dark Triad*. O primeiro teste foi eleito pela natureza das variáveis (independente – nível dos traços – quali e dependente – Decisão Simulação Empresarial – quanti) envolvidas na investigação, enquanto o segundo teste foi utilizado devido à natureza das variáveis (independente – média dos traços – quanti e dependente Decisão Loteria e Decisão Final – quali), conforme assinala Field (2009).

A regressão logística foi aplicada devido à natureza binária da variável dependente de decisão, utilizada com as variáveis resultantes dos métodos Loteria e Decisão Final. Essa técnica possibilitou verificar os efeitos de cada uma das variáveis inseridas no modelo: traços de personalidade, decisão de manipulação, faixa etária, tempo de experiência e gênero. A inserção das três últimas variáveis teve por objetivo aferir se os efeitos dessas características influenciam nas escolhas dos indivíduos, conforme enuncia a teoria de base desse estudo.

Assim, foi possível verificar a probabilidade de ocorrência de um determinado evento e a contribuição individual de cada um dos previsores.

3.9 APLICAÇÃO DA PESQUISA

Como os Estudo 1 e 2 foram pré-testes e direcionados a validar as hipóteses estatísticas H1 e H2, foram aplicadas as técnicas: descritiva, correlação e o teste de hipóteses ANOVA de um fator.

3.9.1 *Estudo 1*¹⁷

3.9.1.1 *Participantes*

A pesquisa¹⁸ foi realizada com 30 alunos de Ciências Contábeis de uma universidade pública de São Paulo, matriculados na disciplina Administração Financeira.

A amostra investigada apresentou o seguinte perfil demográfico: Gênero – 60% masculino; Faixa etária – 73,4% entre 18 e 25 anos, 23,3% entre 26 e 35 anos e 3,3% entre 36 e 45 anos; Raça – 66,7% branca, 13,3% amarela e 20% parda; e Ocupação remunerada – 83,3% Sim e 16,7% Não.

3.9.1.2 *Resultados e Discussão*

De acordo com a Tabela 15, os grupos compõem-se de tamanhos distintos e há diferenças entre as médias, de acordo com os níveis dos traços de personalidade em estudo. Para estabelecer os níveis dos traços foram calculadas médias de acordo com a pontuação da escala de concordância *Likert*, nos seguintes intervalos: Baixo [1, 3[; Moderado [3] e Alto]3, 5]. Esse critério permitiu a categorização quanti e quali da variável.

Os achados foram assim evidenciados: 70% dos pesquisados evidenciaram baixos traços; 6,7% evidenciaram traços moderados; e 23,3% evidenciaram altos traços. A média dos indivíduos com alta pontuação do *Dark Triad* foi de 3,546, e para baixa pontuação foi de 2,371, em uma escala de 1 a 5.

¹⁷ Adaptado de D'Souza, M. F. e Lima, G. S. F. (2014). *The dark side of power: the dark triad analysis in decision-making*, aprovado para apresentação no XXXVIII Encontro da Anpad – EnAnpad 2014.

¹⁸ Instrumento de coleta de dados (Apêndice C).

Tabela 15
Estatística descritiva

Classificação <i>Dark Triad</i>	Nº	Proporção (%)	Média	Desvio- padrão
Baixo traço	21	70	2,371	,41005
Traço moderado	2	6,7	3,000	,00000
Alto traço	7	23,3	3,546	,37911

No que concerne à correlação entre os traços de personalidade do *Dark Triad*, os resultados da escala do estudo original SD3 (ver Anexo B) apresentou uma moderada correlação entre o Maquiavelismo e a Psicopatia ($r = 0,37$), seguida pelas correlações entre Narcisismo e Maquiavelismo ($r = 0,23$) e entre Narcisismo e Psicopatia ($r = 0,2$). Verificaram que os três tipos de personalidade têm em comum o comportamento não agradável no meio social.

De forma semelhante, o Estudo 1 apresentou maior correlação entre os traços de Maquiavelismo e Psicopatia ($r = 0,314$), seguidos de Narcisismo e Maquiavelismo ($r = 0,117$) e de Narcisismo e Psicopatia ($r = 0,056$). Ao se comparar os resultados do estudo original (SD3) e o Estudo 1, é possível confirmar maior sobreposição entre os traços de Maquiavelismo e os de Psicopatia, conforme Tabela 16. Esses resultados corroboram as conclusões de Paulhus e Williams (2002) no que tange à sobreposição de características entre os traços.

Tabela 16
Correlação de Pearson: Comparação (SD3) e Estudo 1

Traços de Personalidade	Resultados (SD3)			Resultados (Estudo 1)		
	Psicopatia	Narcisismo	Maquiavelismo	Psicopatia	Narcisismo	Maquiavelismo
Psicopatia	1	,20	,37	1	0,56	,314
Narcisismo	,20	1	,23	0,56	1	,117
Maquiavelismo	,37	,23	1	0,314	,117	1

Com o intuito de se observar a correlação entre os traços do *Dark Triad* e a decisão de manipular resultados, mensurou-se quantitativamente as variáveis da seguinte forma: 1) o *Dark Triad* médio: calculou-se a média de cada traço e, em seguida, a média da média dos três traços, em linha com o critério adotado no estudo de Majors (2014); e 2) a decisão de manipular resultados foi calculada pela média das assertivas do método Decisão Simulação Empresarial (DSE).

Os resultados demonstraram uma significativa e forte correlação de Pearson, entre as variáveis ($r = 0,965$, para $p < ,05$), conforme apresentado na Tabela 17. Esse resultado

permite a inferência de que na amostra investigada existe uma relação significativa entre os altos traços do *Dark Triad* e a decisão de manipular resultados.

Tabela 17
Correlação entre *Dark Triad* e a decisão de manipular resultados

Correlação		<i>Dark Triad</i> Médio	Tomada de decisão média
<i>Dark Triad</i> médio	Correlação de Pearson	1	,965**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	30	30
Decisão de manipular resultados	Correlação de Pearson	,965**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	N	30	30

Nota. **p < ,05, bi-caudal.

Após a confirmação da normalidade da distribuição da amostra, por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov ($p = 0,20$) para $n \geq 30$, assim como da homogeneidade das variâncias, através do “teste de Levene ($p = 0,787$)”, aplicou-se o método estatístico ANOVA de um fator, para testar a variabilidade da amostra e verificar se há diferenças entre os comportamentos decisórios em cada nível da personalidade.

De acordo com a Tabela 18, a ANOVA de $F(2, 27) = 23,813$, $p < ,001$, sugere que existe diferença na tomada de decisão entre os indivíduos, de acordo com as classificações adotadas no presente estudo para os níveis do *Dark Triad* (baixo, moderado e alto). Infere-se, portanto, que os indivíduos com baixos traços de *Dark Triad* têm menos disposição para a decisão de manipular resultados, contrariamente àqueles que exibem altos traços.

Tabela 18
ANOVA

	Soma dos quadrados	DF	Quadrado médio	F	Sig.
Entre grupos	7,453	2	3,726		
Nos grupos	4,225	27	,156	23,813	,000
Total	11,678	29			

Com o intuito de comparar em par cada nível do *Dark Triad* com todas as possíveis combinações dos grupos em análise, observou-se, por meio do teste de Bonferroni (*Post Hoc Test*) (Tabela 9), que há uma diferença significativa ($p < ,01$) no tocante a tomada de decisão, entre indivíduos com baixos e altos traços do *Dark Triad*, de modo a corroborar os resultados encontrados anteriormente.

Tabela 19
 Teste *Post Hoc*: comparações múltiplas da tomada de decisão

Variável dependente		(I) Classificação <i>Dark Triad</i>	(J) Classificação <i>Dark Triad</i>	Diferença média (I-J)	Modelo- padrão	Sig.
Tomada de decisão	Teste de Bonferroni	Baixos traços	Traços moderados	-,6286	,29274	,123
			Altos traços	-1,1746***	,17265	,000
		Traços moderados	Baixos traços	,6286	,29274	,123
			Altos traços	-,5460	,31717	,290
		Altos traços	Baixos traços	1,1746***	,17265	,000
			Traços Moderados	,5460	,31717	,290

Nota. ***p < ,01.

Sumariamente, o Estudo 1 revelou 23,3% de participantes com altos traços do *Dark Triad*, correlação entre os traços, diferença entre as médias, sugerindo intensidades diferentes dos traços, especialmente no tocante aos níveis alto e baixo. Esses resultados confirmam as hipóteses estatísticas formuladas, e motivaram o Estudo 2, para análise de resultados com uma amostra maior, com alunos de MBA.

3.9.2 Estudo 2¹⁹

Diferentemente do Estudo 1, o Estudo 2 usou a análise fatorial para agrupar os três traços e formar o fator *Dark Triad*, com o intuito de se analisar a melhor técnica estatística a ser usada no estudo final. Após agrupar os três traços em um fator, dividiu-se pelo tercil para encontrar as três faixas: Baixo, Moderado e Alto.

3.9.2.1 Participantes

O *survey* foi conduzido com 131 estudantes de MBA, apresentando o seguinte perfil demográfico: Gênero (64,1% do sexo masculino); Faixa etária (13% entre 18 e 25 anos, 65,6% entre 26 e 35 anos, 18,3% entre 36 e 45 anos e 3,1% com mais de 45 anos); e todos eles estão trabalhando neste momento, e já assumiram funções de gestão na empresa.

¹⁹ Adaptado de D'Souza, M. F., & Lima, G. A. S. F. (2015). *The dark side of power: the Dark Triad in opportunistic decision-making*, publicado no *Journal Advances in Scientific and Applied Accounting*, 8(2), 135-156. Antes da publicação definitiva, foi disponibilizado no *Social Science Research Network* e considerado *Top Ten Downloads* em quatro revistas estrangeiras (*Behavioral & Experimental Accounting e Journal*, *Leadership & Organizational Behavior eJournal*, *Other Leadership & Organizational Behavior eJournal (Topic)* e *Managerial Accounting eJournal*).

3.9.2.2 Resultados e Discussão

A partir da Tabela 20, é possível verificar que os traços possuem médias diferentes. O Narcisismo apresentou a maior média entre os três traços de personalidade: 3,0195, em uma escala de 1 a 5.

Tabela 20
Estatística descritiva

Traços de personalidade	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Maquiavelismo	1.00	4.0	2,9560	0.54354
Narcisismo	2.11	4.0	3.0195	0.39452
Psicopatia	1.00	3,56	2.0619	0.47684

Similarmente ao Estudo 1, a amostra apresentou uma correlação significativa entre os traços de Psicopatia e Maquiavelismo ($r = 0,28$), seguida por Narcisismo e Maquiavelismo ($r = 0,25$) e Narcisismo e Psicopatia ($r = 0,18$), confirmando, portanto, uma maior correlação entre os traços de Maquiavelismo e Psicopatia, conforme Tabela 21.

Tabela 21
Comparativo de correlação

Traços de Personalidade	Resultados (SD3)			Resultados Estudo 1		
	Psicopatia	Narcisismo	Maquiavelismo	Psicopatia	Narcisismo	Maquiavelismo
Psicopatia	1	0.20***	0.37***	1	0.18**	0.28***
Narcisismo	0.20***	1	0.23***	0.18**	1	0.25***
Maquiavelismo	0.37***	0.23***	1	0.28***	0.25***	1

Nota. ** $p < ,05$. *** $p < ,01$.

Na Tabela 22, observa-se uma correlação de Pearson significativa ($r = 0,297$, $p < 0,01$) entre a variável independente *Dark Triad* e a variável dependente decisão de manipular resultados, calculada pelo método Decisão Simulação Empresarial (DSE), similar ao Estudo 1.

Tabela 22
Fator *Dark Triad* e decisão de manipular resultados

Fator Dark Triad	Decisão de manipular resultados Média	
	Pearson's correlação	0.297***
	Sig. (2 extremities)	0.000
	N	131

Nota. *** $p < ,01$, bi-caudal.

Corroborando os resultados do estudo anterior, a Tabela 23 demonstra que há uma diferença na tomada de decisão, pela análise do valor do teste ($F(2,128) = 6,171$, $p = 0,003$).

Tabela 23
ANOVA

	Soma dos quadrados	DF	Quadrado médio	F	Sig.
Entre grupos	6.652	2			
Nos grupos	68.992	128	3.326	6.171	0,003***
Total	75.644	130	0.539		

Nota. *** $p < ,01$.

A fim de comparar em pares cada nível da tríade sombria, com todas as combinações possíveis dos grupos em estudo, observou-se, por meio do teste de Bonferroni (*Post Hoc Test*) (Tabela 24), que há uma diferença significativa ($p < ,01$) no tocante a decisão, entre indivíduos com altos e baixos traços do *Dark Triad*, corroborando os resultados encontrados anteriormente.

Tabela 24
Teste Post Hoc

Variável dependente		(I) Classificação <i>Dark Triad</i>	(J) Classificação <i>Dark Triad</i>	Diferença média (I-J)	Sig.
Decisão de manipular resultados Média	Teste de Bonferroni	Baixos traços	Traços moderados	-.13961	1.000
			Altos traços	-.53398	.003***
		Traços moderados	Baixos traços	.13961	1.000
			Altos traços	-.39437	.041**
		Altos traços	Baixos traços	.53398	.003***
			Traços Moderados	.39437	.041**

Nota. ** $p < ,05$. *** $p < ,01$.

Sumariamente, o Estudo 2 demonstrou que os respondentes com altos traços do *Dark Triad* foram significativamente associados com a disposição de tomar decisões oportunísticas, evidenciando uma correlação entre os traços e uma diferença entre as médias, achados que atendem às expectativas e corroboram os resultados do Estudo 1, embora tenham sido evidenciadas diferenças incrementais entre as correlações do Estudo 1 ($r = 0,965$, $p < ,001$) e Estudo 2 ($r = 0,297$, $p < ,001$). Infere-se que essas diferenças ocorreram em função da amostra e do método estatístico utilizado para agrupar os traços de personalidade. A análise fatorial apesar de possibilitar o estudo das três variâncias a partir da variância explicada em um único fator, não explica potencialmente o fenômeno.

Esses resultados dos Estudos 1 e 2 contribuíram sobremaneira para a elaboração do instrumento de coleta de dados final, para a aplicação com os gestores, que será apresentado a

seguir como Estudo 3. Por ser uma temática sensível e de difícil captura de dados com profissionais, como já sinalizado, optou-se por formular um novo método de averiguação quanto à decisão de manipular resultados, intitulado Loteria. A proposta consiste em verificar os resultados pelos dois métodos, e depois agregar os resultados na variável categorizada como Decisão Final.

Além disso, decidiu-se analisar as estatísticas dos traços de personalidade individualmente com base nos estudos de D. N. Jones (2013), O'Boyle et al. (2012), Crysel et al. (2013) e a interatividade entre eles, através da variável multiplicativa (Maqui*Narc*Psico), com base nos estudos de Majors (2014), D'Souza, Lima, Jones, e Carre (2016, no prelo), face à correlação evidenciada entre os três traços, sem agrupar, por média ou fator, como adotado nos Estudos 1 e 2, respectivamente.

Acredita-se que evidências da interação estatística entre os traços são desejáveis para novas contribuições no âmbito empírico da temática psicológica, embora se reconheça a impossibilidade de se traçar um perfil ou qualificar psicologicamente um indivíduo como *Dark Triad*, dada a finalidade e natureza do instrumento de mensuração de personalidade, ou seja, o (SD3) é constituído pela reunião dos constructos Maquiavelismo, Narcisismo e a Psicopatia, intitulada como a tríade sombria (*Dark Triad*).

Ainda sobre esse aspecto, cabe esclarecer que o *Dark Triad* conceitualmente não é um constructo, mas uma 'constelação' ou um '*cluster*' (não no sentido estatístico), que reúne três traços de personalidade que possuem algumas características sobrepostas, assim como o *Dark Tetrad* reúne o Maquiavelismo, o Narcisismo, a Psicopatia e o Sadismo, por exemplo, pela presença da insensibilidade como característica comum aos quatro traços.

3.9.3 Estudo 3

Este estudo considerado como final testa as três hipóteses estatísticas e discute de forma mais detalhada os resultados evidenciados. Ratifica-se que o método de detecção sobre a decisão de manipular resultados é denominado de Decisão Simulação Empresarial, similarmente aos Estudos 1 e 2. Adicionalmente, serão apresentados os resultados dos métodos Decisão Loteria e Decisão Final.

3.9.3.1 Participantes

A pesquisa foi realizada com 263 gestores, no território nacional, os quais apresentaram o seguinte perfil demográfico: Gênero (63,1% do sexo masculino); Faixa etária (10,3% entre 18 e 25 anos; 54% entre 26 e 35 anos, 22,1% entre 36 e 45 anos e 13,7% acima

de 45 anos). A experiência na área de gestão se apresentou de forma bem estratificada, com maiores incidências para 10 meses 20%, 24 meses 41%, 36 meses 19%, e 72 e 120 meses 14%, conforme apresentado na Figura 12:

3.9.3.2 Resultados e Discussão

De acordo com a Tabela 25, os grupos apresentam tamanhos distintos, e há diferença entre as médias, de acordo com os níveis dos traços de personalidade em estudo. O Maquiavelismo apresentou a maior média (2,9155). Esse resultado coaduna com os achados originais do (SD3), cuja média do Maquiavelismo (3,1) também se revelou a maior, seguida das médias do Narcisismo (2,8) e da Psicopatia (2,4). Ao se analisar a decisão pelo método Decisão Simulação Empresarial, observa-se uma média de 2,3775. Todas as variáveis analisadas estão em uma escala de 1 a 5. Esse procedimento estatístico está em linha com as pesquisas correntes da área de psicologia.

Tabela 25
Estatística descritiva

	Nº	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Maquiavelismo	263	1,00	4,22	2,9155	,53463
Narcisismo	263	1,89	4,89	3,0215	,40021
Psicopatia	263	1,00	3,56	2,0499	,45061
Decisão Simulação Empresarial (DSE)	263	1,00	5,00	2,3775	,84959
N válido (de lista)	263				

No tocante à frequência dos traços por nível, revelados com base no tercil, o Maquiavelismo e a Psicopatia apresentaram as maiores proporções, 38% e 41,1% nos graus baixos, respectivamente, e o Narcisismo apresentou a maior proporção nos graus moderados (43%). A divisão em níveis de intensidade dos traços em baixos e altos foi evidenciada em estudos como os de Johnson et al. (2013), Majors (2014) e Murphy (2012). Esse procedimento possibilita a percepção da força dos traços para diferenciar a maior ou menor disposição do indivíduo para imprimir condutas sombrias no ambiente empresarial. Como a Psicopatia apresentou a menor média em relação aos outros dois traços, o tercil também reflete menor valor entre as faixas alta, moderada e baixa.

Além disso, encontrar o nível moderado nesta tese representa uma contribuição adicional aos trabalhos que se debruçaram a estudar essa temática, com a expectativa de que o esse nível possa apresentar atitudes que revelem as características desejáveis e positivas de cada traço de personalidade, em âmbito empresarial, em detrimento do lado sombrio e oportunístico da tríade.

Tabela 26
Frequência dos traços por nível

Níveis dos traços	Maquiavelismo			Narcisismo			Psicopatia		
	N	P (%)	Tercil	N	P (%)	Tercil	N	P (%)	Tercil
Baixo	100	38,0	< 2,6667	91	34,6	< 2,7778	108	41,1	< 1,8889
Moderado	81	30,8	2,6667 ≥ 3,1111	113	43,0	2,7778 ≥ 3,2222	74	28,1	1,8889 ≥ 2,2222
Alto	82	31,2	> 3,1111	59	22,4	> 3,2222	81	30,8	> 2,2222
Total	263	100,0		263	100,0		263	100,0	

No que se refere à decisão de manipular resultados, ocorreu uma maior incidência de comportamento não oportunístico, tanto para o método DSE (53,2%), quanto para o método Decisão Loteria (83,3%). Entretanto, ao se analisar os dois métodos de forma conjunta, a Decisão Final apresentou comportamento oportunístico de 51,3%. Nesse particular, importa esclarecer que 30 respondentes imprimiram a disposição pela decisão de manipular pelos dois métodos ao mesmo tempo, conforme Tabela 27.

O método DSE, por ser medido pela escala *Likert*, reflete a concordância e a discordância dos respondentes quanto à manipulação de resultados, e possibilita uma análise atitudinal, sem necessariamente confirmar a ação de manipulação, mas apenas uma predisposição. Já no método Decisão Loteria, os respondentes apresentam o comportamento

oportunistico, ao assinalar ter acertado todas as questões, mesmo tendo sido informado que não acertou. Os dois métodos juntos refletem tanto a atitude quanto o comportamento oportunístico. Como já informado anteriormente, essa junção dos dois métodos foi oportunizada também pela correlação estatística evidenciada.

Esses resultados estão em consonância com a investigação de Giammarco, Atkinson, Baughman, Veselk, e Vernon (2013), cujas evidências apontam que os indivíduos com tendência maquiavélica, psicopática ou narcisista acreditam que são melhores ao mentir do que a média das pessoas, em uma ampla gama de situações. Os maquiavelistas são os que demonstram mais capacidade para enganar, seguidos pelos psicopatas, ficando os narcisistas na terceira posição. Segundo Austin, Farrelly, Black, e Moore (2007), o maquiavelista tem grande capacidade de manipulação emocional.

Tabela 27
Frequência da decisão de manipular resultados

Método de decisão	Decisão Simulação Empresarial (DSE)		Decisão Loteria (DL)		Decisão Final (DF)	
	Nº	P (%)	N	P (%)	N	P (%)
Não manipula	140	53,2	219	83,3	128	48,7
Válido Manipula	123	46,8	44	16,7	135	51,3
Total	263	100,0	263	100,0	263	100,0

Na Tabela 28, pode-se constatar uma correlação significativa entre Maquiavelismo e Narcisismo ($r = 0,209$, $p < ,05$), Maquiavelismo e Psicopatia ($r = 0,349$, $p < ,05$) e Narcisismo e Psicopatia ($r = 0,251$, $p < ,05$). Esses resultados refletem a moderada correlação entre os três tipos de personalidade, em consonância com os achados do (SD3), que evidenciaram uma maior correlação entre Maquiavelismo e Psicopatia ($r = 0,37$), seguida das correlações entre Maquiavelismo e Narcisismo ($r = 0,23$) e entre Narcisismo e Psicopatia ($r = 0,20$). A Decisão Simulação Empresarial mostrou-se positiva e significativa com os três tipos de personalidade, evidenciando mais intensidade com a Psicopatia. Esses achados apoiam a hipótese H1 deste estudo e ratificam a adaptação empírica do instrumento de pesquisa.

Ao se analisar a correlação entre Maquiavelismo e Psicopatia, pode-se inferir que há maior propensão de envolvimento de psicopatas em táticas de gestão enganosas para obter o próprio ganho, sem culpa sobre os danos causados aos outros. Se precisarem persuadir e convencer os outros sobre a adoção de uma tática de gestão enganosa, tendem a mentir sem remorso.

No tocante à correlação entre o Maquiavelismo e o Narcisismo, os resultados sugerem que os narcisistas possuem maior propensão a utilizar as estratégias de manipulação do que os maquiavelistas para alimentar o senso de grandiosidade e exibicionismo, em busca de aplausos e *status*. Apesar de menor entre as três, a correlação entre o Narcisismo e a Psicopatia sugere, dentre outros comportamentos, a busca de autoestima e autopromoção no meio empresarial.

Tabela 28
Correlação de Pearson

Variáveis	Maquiavelismo	Narcisismo	Psicopatia	DSE
Maquiavelismo	1	,209**	,349**	,185**
Narcisismo	,209**	1	,251**	,141*
Psicopatia	,349**	,251**	1	,232**
Decisão Simulação Empresarial (DSE)	,185**	,141*	,232**	1

Nota. *p < ,10, bi-caudal. **p < ,05, bi-caudal.

A correlação de Spearman utilizada pela natureza quali das variáveis categorizadas nos métodos Decisão Loteria e Decisão Final, confirma a associação dos traços com a Decisão Final e a correlação entre os métodos Decisão Loteria e a Decisão Final, conforme Tabela 29.

Esses resultados possibilitam a inferência de que há uma relação significativa entre os altos traços do *Dark Triad* e a decisão de manipular resultados, na amostra investigada. Corroboram, ainda, os estudos anteriores que relacionam os traços de Maquiavelismo (Austin et al., 2007; Hartman & Mass, 2010; Murphy, 2012; Shafer & Wang, 2011), Narcisismo (Frino et al., 2014; Ham et al., 2015); Johnson et al., 2013; Rijsenbilt & Commandeur, 2013) e Psicopatia (Boddy, 2006; Clarke, 2005; D. N. Jones, 2014) com gerenciamento de resultados e fraude empresarial.

Ademais, os achados confirmam a teoria-base da presente investigação, qual seja a de que a personalidade influencia as interpretações dos indivíduos e, conseqüentemente, afeta suas escolhas (Hambrick & Mason, 1984).

Tabela 29
Correlação de Spearman

Variáveis	Maquiavelismo	Narcisismo	Psicopatia	Decisão Loteria	Decisão Final
Maquiavelismo	1,000	,154*	,353**	,046	,230**
Narcisismo	,154*	1,000	,257**	,055	,108*
Psicopatia	,353**	,257**	1,000	,078	,165**
Decisão Loteria	,046	,055	,078	1,000	,436
Decisão Final	,230**	,108	,165**	,436**	1,000**

Nota. *p < ,10, bi-caudal. **p < ,05, bi-caudal. ***p < ,01, bi-caudal.

Após a confirmação da homogeneidade das variâncias, por meio do teste de Levene – Maquiavelismo ($p = 0,557$), Narcisismo ($p = 0,795$) e Psicopatia ($p = 0,715$) –, aplicou-se o método estatístico ANOVA de um fator, para testar a variabilidade da amostra e verificar se há diferença entre a decisão de manipular resultados pelo método DSE (variável quanti) e cada nível da personalidade (variável quali).

De acordo com a Tabela 30, o teste F revelou os valores ($F(2,260) = 7,006$, $p = 0,001$) para o Maquiavelismo, ($F(2,260) = 1,717$, $p = 0,182$) para o Narcisismo e ($F(2,260) = 8,071$, $p < 0,001$) para a Psicopatia. Esses resultados sugerem que há diferença na tomada de decisão (DSE) entre os indivíduos, de acordo com as classificações adotadas no presente estudo para os níveis baixo, moderado e alto para os gestores que imprimem os traços de Maquiavelismo e Psicopatia.

Tabela 30
ANOVA: Decisão Simulação Empresarial (DSE)

	Maquiavelismo					Narcisismo					Psicopatia				
	SQ	DF	QM	F	Sig.	SQ	DF	QM	F	Sig.	SQ	DF	QM	F	Sig.
Entre grupos	9,67	2	4,836	7,006	,001	2,464	2	1,232	1,717	,182	11,054	2	5,52	8,071	,000
Nos grupos	179,43	260	,690			186,646	260	0,718			178,056	260	,685		
Total	189,11	262				189,11	262				189,110	262			

Nota. SQ = Soma dos quadrados; QM = Quadrado médio; DF = Decisão Final

Quando analisada a diferença entre as médias dos traços, na presença da tomada de decisão pela Loteria (variável quali- manipula e não manipula) e pela combinação dos dois métodos Decisão Final (variável quali- manipula e não manipula), observa-se, por meio do teste de Mann-Whitney, que há diferença na decisão de manipular resultados para os traços maquiavélicos e psicopáticos (Tabela 31).

Já o Narcisismo não apresentou diferença de média em nenhum dos métodos de detecção de manipulação de resultados aqui adotados. Infere-se que esse resultado pode ter relação com a natureza sigilosa de captura de dados deste estudo, a qual não motivou a diferença de intensidade do traço, haja vista a necessidade dos narcisistas de serem glorificados e aplaudidos por suas conquistas, especialmente quando se sobressaem sobre os demais.

Tabela 31
Teste de Mann-Whitney: DL e DF

Variável Dependente	Teste	Maquiavelismo		Narcisismo		Psicopatia	
		Sig.	Decisão	Sig.	Decisão	Sig.	Decisão
Decisão Loteria	Mann-Whitney	,453	Não Rejeitar H0	,373	Não Rejeitar H0	,206	Não Rejeitar H0
Decisão Final	Mann-Whitney	,000	Rejeitar H0	0,82	Não Rejeitar H0	,007	Rejeitar H0

Nota. Onde $p < ,05$ está em negrito.

Com o intuito de comparar em par cada nível dos traços que compõem o *Dark Triad*, com todas as possíveis combinações dos grupos em análise, observou-se, por meio do teste de Bonferroni (*Post Hoc Test* da ANOVA), que os indivíduos com moderados e altos traços maquiavelísticos exibem diferença significativa ($p = 0,006$ e $p = 0,004$) em relação à (DSE) na comparação com os indivíduos que imprimem baixos traços.

O teste de Tukey (Tabela 32) possibilita a visualização dos subgrupos que possuem a mesma média e corrobora os resultados encontrados anteriormente, por demonstrar que o subgrupo 1, composto pela tomada de decisão de indivíduos com baixos traços, com média (2,1329), difere do subgrupo 2, composto pelos traços moderados e altos, sendo que os últimos possuem médias estatísticas mais significativamente semelhantes e próximas (2,5185 e 2,5366, respectivamente).

Tabela 32
Testes *Post Hoc* e de Tukey B: Maquiavelismo e DSE

Variável Dependente		(I) Maquia-Velismo	(J) Maquia-Velismo	Diferença média (I-J)	Sig.	Maquiavelismo	N	Subconjunto por alpha = 0,05	
								1	2
DSE	Bonferroni	Baixo traço	TM	-,38566***	,006	Tukey B	100	2,1329	
			AT	-,40373***	,004				
		Traço Moderado	BT	,38566***	,006		81		2,5185
			AT	-,01807	1,000				
		Alto traço	BT	,40373***	,004		82		2,5366
			TM	-,01807	1,000				

Nota. DSE = Decisão Simulação Empresarial; BT = Baixo traço; TM = Traço Moderado; AT = Alto traço

*** $p < ,01$

Como já apresentado anteriormente, os testes de Bonferroni e Tukey, confirmam que não existe diferença entre os grupos quando analisado o comportamento dos maquiavelistas frente ao método Decisão Loteria. Entretanto, ao se analisar os dois métodos juntos, os resultados sugerem que os baixos traços se diferenciam dos moderados ($p = 0,055$) e altos traços ($p < ,001$). O teste de Tukey confirma a formação do subgrupo 1 com média (0,3700),

composto pelos baixos traços e o subgrupo 2 com médias 0,5432 e 0,6585, composto pelos moderados e altos traços, respectivamente.

Tabela 33

Testes *Post Hoc* e de Tukey B: Maquiavelismo, DL e DF

Variável Dependente		(I) Maquia-velismo	(J) Maquia-velismo	Diferença média (I-J)	Sig.	Maquiavelismo			Subconjunto por alpha = 0.05	
								N	1	2
DL	Bonferroni	Baixo traço	TM	-,0528	1,000	Tukey B	BT	100	,1200	
			AT	-,0995	,224					
		Traço Moderado	BT	,0528	1,000		TM	81	,1728	
			AT	-,0467	1,000					
		Alto traço	BT	,0995	,224		AT	82	,2195	
			TM	-,0467	1,000					
DF	Bonferroni	Baixo traço	TM	-,1732	,055	Tukey B	BT	100	,3700	
			AT	-,2885****	,000					
		Traço Moderado	BT	,1732	,055		TM	81		0,5432
			AT	-,1153	,397					
		Alto traço	BT	,2885****	,000		AT	82		0,6585
			TM	,1153	,397					

Nota. Com base em médias observadas. DL = Decisão Loteria; DF = Decisão Final; BT = Baixo traço; TM = Traço Moderado; AT = Alto traço

****p < ,001

De forma ilustrativa, a Figura 13 sumariza os resultados acima apresentados, demonstrando uma maior aproximação dos traços moderados e altos pelos métodos DSE e DF.

Observa-se que o nível moderado do Maquiavelismo está mais próximo do nível alto, o que denota uma maior tendência de esses gestores manipularem os resultados de forma intencional, a partir de estratégias que oportunizem o alcance de objetivos e metas pessoais. Infere-se, ainda, que os gestores com Maquiavelismo moderado tendem a adotar táticas de manipulação gerenciais com base em cálculos, com ausência de padrões de moral e ética, orientadas para ganhos futuros, de longo prazo, num comportamento similar ao dos gestores que exibiram altos traços.

Figura 13 - Maquiavelismo e as decisões

Ao se analisar o Narcisismo, é possível constatar, por meio do teste de Bonferroni, que não há diferenças de médias entre os baixos traços e os traços moderados ($p = 0,269$) e os altos traços ($p = 0,307$) na tomada de decisão (DSE). O teste de Tukey apresenta a formação de um único subgrupo, confirmando os resultados anteriores.

Tabela 34

Testes *Post Hoc* e de Tukey B: Narcisismo e DSE

Variável Dependente		(I) Narcisismo	(J) Narcisismo	Diferença média (I-J)	Sig.	Narcisismo	N	Subconjunto por alpha = 0.05 1
DSE Bonferroni	Baixo traço	Moderados	Altos	-,01821	1,000	Tukey B	91	2,3155
				-,24136	,269			
	Traço Moderado	Baixos	Altos	,01821	1,000		113	2,3338
				-,22315	,307			
	Alto traço	Baixos	Moderados	,24136	,269		59	2,5569
				,22315	,307			

Nota. DSE = Decisão Simulação Empresarial

De forma semelhante ao método DSE, não há diferença entre as médias na tomada de decisão pelo método Decisão Loteria nem pela Decisão final para o Narcisismo.

Tabela 35

Testes *Post Hoc* e de Tukey B: Narcisismo, DL e DF

Variável Dependente		(I) Narcisismo	(J) Narcisismo	Diferença média (I-J)	Sig.	Narcisismo	N	Subconjunto por alpha = 0.05 1 2
DL Bonferroni	Baixo traço	TM	AT	,0254	1,000	Tukey B	91	,1758
				-,0106	1,000			
	Traço Moderado	BT	AT	-,0254	1,000		113	,1504
				-,0360	1,000			
	Alto traço	BT	TM	,0106	1,000		59	,1864
				,0360	1,000			
	Baixo traço	TM	AT	-,0032	1,000		91	,4867
				-,1267	,393			
	Traço Moderado	BT	AT	,0032	1,000		113	,4835
				-,1234	,376			
	Alto traço	BT	TM	,1267	,393		59	,6102
				,1234	,376			

Nota. Com base em médias observadas. DL = Decisão Loteria; DF = Decisão Final; BT = Baixo traço; TM = Traço Moderado; AT = Alto traço.

Na Psicopatia, é possível notar, por meio do teste de Bonferroni (*Post Hoc Test* – ANOVA), que os indivíduos com baixos e moderados traços psicopáticos exibem diferença significativa ($p < ,001$ e $p = 0,008$) quanto à tomada de decisão (DSE) em relação a indivíduos que imprimem altos traços. O teste de Tukey possibilita visualizar os subgrupos que possuem a mesma média e corrobora os resultados encontrados anteriormente, por demonstrar que o subgrupo 1, composto pela tomada de decisão de indivíduos com baixos e moderados traços (médias 2,2169 e 2,2780, respectivamente), possui médias estatísticas mais

significativamente semelhantes e próximas, diferindo do subgrupo 2, composto pelos traços altos.

Tabela 36

Testes *Post Hoc* e de Tukey B: Psicopatia e DSE

Variável Dependente		(I) Psicopatia	(J) Psicopatia	Diferença média (I-J)	Sig.	Psicopatia	N	Subconjunto por alpha = 0.05	
DSE	Bonferroni	BT	Moderado	-,06106	1,000	Tukey B	108	2,2169	
			Alto	-,46561****	,000				
		TM	Baixo	,06106	1,000		74	2,2780	
			Alto	-,40455****	,008				
		AT	Baixo	,46561***	,000		81	2,6825	
			Moderado	-,40455****	,008				

Nota: DSE = Decisão Simulação Empresarial; BT = Baixo traço; TM = Traço Moderado; AT = Alto traço.

p < ,01. *p < ,001

Os testes de Bonferroni e Tukey (Tabela 37) confirmam que não há diferença entre os grupos, quando analisado o comportamento dos psicopatas pelo método Decisão Loteria. Entretanto, os resultados sugerem que os altos traços se diferenciam dos traços moderados ($p = 0,017$) e dos baixos traços ($p = 0,027$), ao se analisar os dois métodos juntos. O teste de Tukey confirma a formação do subgrupo 1, composto pelos baixos traços e pelos traços moderados (médias 0,4324 e 0,4630, respectivamente, significativas e mais semelhantes), e do subgrupo 2 (média 0,6543), composto pelos altos traços.

Tabela 37

Testes *Post Hoc* e de Tukey B: Psicopatia, DL e DF

Variável Dependente		(I) Psicopatia	(J) Psicopatia	Diferença média (I-J)	Sig.	Psicopatia	N	Subconjunto por alpha = 0.05	
DL	Bonferroni	Baixo traço	TM	-,0275	1,000	Tukey B	108	,1481	108
			AT	-,0370	1,000				
		Traço Moderado	BT	,0275	1,000		74	,1757	74
			AT	-,0095	1,000				
		Alto traço	BT	,0370	1,000		81	,1852	81
			TM	,0095	1,000				
DF	Bonferroni	Baixo traço	TM	,0305	1,000	Tukey B	108	,4630	
			AT	-,1914*	,027				
		Traço Moderado	BT	-,0305	1,000		74	,4324	
			AT	-,2219*	,017				
		Alto traço	BT	,1914*	,027		81		,6543
			TM	,2219*	,017				

Nota. Com base em médias observadas. DL = Decisão Loteria; DF = Decisão Final; BT = Baixo traço; TM = Traço Moderado; AT = Alto traço

*p < ,10.

De forma ilustrativa, a Figura 14 sumariza os resultados acima apresentados, demonstrando uma maior aproximação dos traços baixos e moderados pelos métodos DSE e DF.

Observa-se que o nível moderado da Psicopatia se aproxima mais do nível baixo, o que denota uma menor tendência desses gestores para decidir pela manipulação de resultados. Infere-se, portanto, que o gestor com traços moderados utiliza a inteligência, a impulsividade moderada para alavancar e fazer bons negócios, além do charme, da capacidade de comunicação, da criatividade, da visão, da coragem e da capacidade de conviver e tomar decisões difíceis de forma positiva no meio organizacional.

Figura 14 - Psicopatia e as decisões

Com o desígnio de confirmar os resultados anteriores e evidenciar “[...] a probabilidade de ocorrência de um evento e a identificação de características pertencentes a cada grupo determinado pela variável categórica” (Fávero, Belfiore, Silva, & Chan, 2009, p. 441), aplicou-se a regressão logística, devido à natureza dicotômica da variável dependente (decisão de manipular resultados) face à variável independente métrica (traços do *Dark Triad*) e das variáveis de controle (gênero, faixa etária e experiência). Estas últimas foram inseridas por serem consideradas potenciais influenciadoras na tomada de decisão e, sobretudo, por figurar entre as características consideradas por Hambrick & Mason (1984) como preditoras potentes para a análise psicológica do comportamento humano. Segundo esses autores, o perfil dos gestores são influenciadoras da percepção, interpretação e seleção de estratégias.

Nesse sentido, os traços foram agrupados de forma interativa (Maqui*Narc*Psico), por terem exibido correlação, como mostrado nas Tabelas 28 e 29. Nessa mesma concepção, as variáveis experiência e idade foram interagidas (Experiência*Faixa etária) pela evidência da correlação entre elas ($r = 0,683$, $p < ,001$).

Foi adotado o método *Enter*, haja vista terem sido incluídas simultaneamente todas as variáveis preditoras, com a finalidade de se estimar a probabilidade de decisão de manipular resultados, por meio dos métodos DSE (categorizada de forma dicotômica: 1 manipula e 0 não manipula), DL e DF, em função das variáveis explicativas Maquiavelismo, Narcisismo e Psicopatia.

Os resultados da Tabela 38 evidenciam, por meio do teste qui-quadrado, que os coeficientes em conjunto são estatisticamente significativos para o modelo em estudo, face aos métodos DSE e DF. Há, pelo menos, um coeficiente diferente de zero a um nível de significância de 5%, a ocorrência que rejeita a hipótese de que todos os parâmetros estimados são nulos. Esse resultado oportuniza a interpretação de que o modelo é capaz de prever com acurácia a investigação. Ademais, as variáveis inseridas podem ser utilizadas para a construção de um modelo que identifique se um gestor que não se decidiu pela manipulação de resultados, no momento atual do estudo, pode vir a se decidir no futuro.

Tabela 38
Teste de significância dos coeficientes do modelo

		Decisão Simulação Empresarial			Decisão Loteria			Decisão Final		
		Chi-square	Sig.	Decisão	Chi-square	Sig.	Decisão	Chi-square	Sig.	Decisão
Etapa 1	Etapa	19,046	,000	Rejeita H0	2,349	,503	Não Rejeita H0	18,037	,000	Rejeita H0
	Bloco	19,046	,000	Rejeita H0	2,349	,503	Não Rejeita H0	18,037	,000	Rejeita H0
	Modelo	19,046	,000	Rejeita H0	2,349	,503	Não Rejeita H0	18,037	,000	Rejeita H0

Nota. Onde $p < ,05$ está negrito.

De acordo com o teste de Cox e Snell, verifica-se que 7%, 0,9% e 6,6% das variações ocorridas no *log* da razão de chance da probabilidade de ocorrência são explicados pelo conjunto de variáveis independentes para DSE, DL e DF, respectivamente. Ao se analisar o teste de Nagelkerke R^2 , é possível observar que o modelo estatístico é capaz de explicar 9,3%, 1,5% e 8,8% das variações registradas na variável decisão de manipular resultados, por meio dos métodos DSE, DL e DF, respectivamente. O *-2LL* verossimilhança assumiu valor menor que um, sugerindo que o modelo é adequado, pois, segundo Fávero et al. (2009), quanto menor for a verossimilhança, chamada de *-2LL* ou *-2log* verossimilhança, ou *Likelihood Value*, melhor é a adequação do modelo.

Tabela 39
Ajuste ao modelo de regressão logística

		DSE	DL	DF
Step 1	Likelihood (<i>-2LL</i>)	344,450 ^a	235,182 ^a	346,372 ^a
	Cox & Snell R square	7%	0,9%	6,6%
	Nagelkerke R square	9,3%	1,5%	8,8%

Nota. ^aEstimação encerrada no número de iteração 4, porque as estimativas de parâmetro mudaram em menos de ,001.

A avaliação da significância individual dos parâmetros e dos sinais dos coeficientes é importante para identificar se eles podem ser utilizados como estimadores de probabilidades. Assim, procedeu-se à análise de associação do modelo das variáveis independentes, a partir dos sinais dos coeficientes e do teste de *Wald*, haja vista que, segundo Gujarati e Porter (2011, p. 560), “o que importa são os sinais esperados dos coeficientes de regressão e sua significância estatística/ou prática”.

A interação Maqui*Narc*Psico é significativa e possui sinal positivo, evidenciando que a variação positiva dessa variável concorre para o aumento da probabilidade de os gestores decidirem-se pela manipulação de resultados, mensurada pelos métodos DSE, DL e DF, quando as demais variáveis permanecerem constantes. Isso denota que se a variável interativa Maqui*Narc*Psico aumentar em uma unidade, o *logit* estimado aumenta em média 1,069, 1,025 e 1,063, sugerindo uma relação positiva entre a decisão de manipular resultados e os traços de personalidade, mensurada pelos métodos DSE, DL e DF. A variável gênero também se mostrou positiva pelo método DL, e sugere uma relação positiva com o *logit*.

Quanto à significância das variáveis individualmente, o teste de *Wald* evidencia a significância da variável interativa Maqui*Narc*Psico, indicando que ela é estatisticamente significativa como fator de previsão para a decisão de manipular resultados. A variável interativa Experiência*Faixa etária também se mostra significativa e como fator de predição, quando analisado o método DSE.

Esses resultados corroboram a concepção da Teoria dos Altos Escalões, sobretudo pela crença de Hambrick (2007) de que as interpretações e escolhas dos gestores dão-se em função da personalidade e experiência de cada um. A escolha de manipular os resultados pode ser compreendida pelos estudos de Bommer, Gratto, Gravander, e Tuttle (1987), os quais defendem que nas situações em que existam dilemas éticos, os atributos individuais (personalidade, perfil demográfico, objetivos pessoais, posição/*status* e experiências) são condições necessárias para a percepção e seleção de alternativas que refletem em um comportamento decisório ético ou antiético. Enfatizam ainda que quando há situações de conflito entre os valores pessoais do gestor e os objetivos da organização, este decide pelo caminho que beneficie seus próprios interesses, especialmente quando está em jogo seu progresso na carreira.

Em relação às outras variáveis incluídas no modelo, embora não tenham se mostrado significativas, o teste qui-quadrado evidenciou a significância do modelo estudado, quando se analisam as variáveis em conjunto.

Tabela 40
Coeficientes, sinais e teste de Wald

	Variáveis	Sinal esperado	Sinal encontrado	Coeficiente B	Coeficientes Exp(β)	Teste de Wald P-value
DSE	Maqui.*Narc.*Psico.	+	+	,067	1,069	,000
	Experiência*Faixa Etária	+/-	-	,001	,999	,086
	Gênero	+/-	-	,202	,817	,338
	Constante	+/-	-	1,015	,362	,016
DL	Maqui.*Narc.*Psico.	+	+	,025	1,025	,235
	Experiência*Faixa Etária	+/-	-	,061	,941	,823
	Gênero	+/-	+	,000	1,000	,370
	Constante	+/-	-	1,909	,148	,000
DF	Maqui.*Narc.*Psico.	+	+	,061	1,063	,001
	Experiência*Faixa Etária	+/-	-	,069	,934	,743
	Gênero	+/-	-	,001	,999	,028
	Constante	+/-	-	,801	,449	,056

Nota1. Onde $P < ,10$ está negrito. Variáveis que entraram na Etapa 1: Maqui*Narc*Psico, Gênero, Experiência*Faixa Etária. DSE = Decisão Simulação Empresarial; DL = Decisão Loteria; DF = Decisão Final.

Esse achado coaduna com os da pesquisa de Lee e Ashton (2005), os quais indicaram que todos os traços do *Dark Triad* se correlacionam forte e negativamente com a dimensão Honestidade-Humildade, do modelo HEXACO, indicando claramente que essa tríade possui características comuns que pressupõem forte tendência à desonestidade e ao oportunismo.

Ao se analisar o efeito preditor dos traços de forma individualizada, observa-se, conforme a Tabela 41, que o Maquiavelismo demonstrou uma relação significativa e positiva para os métodos DSE e DF, e de sinal positivo para o método DL. A variável interativa Experiência*Faixa etária se apresentou significativa para os métodos DSE e DF e de sinal positivo para o método DL. Isso sugere que quanto maior for a interação da faixa etária com a experiência do gestor, maior será a sua propensão a se decidir pela manipulação de resultados.

Tabela 41
Coeficientes, sinais e teste de Wald: Maquiavelismo

	Variáveis	Sinal esperado	Sinal encontrado	Coefficiente B	Coeficientes Exp(β)	Teste de Wald P-value
DSE	Maquiavelismo	+	+	,822	2,276	,001
	Experiência*Faixa etária	+/-	-	-,001	,999	,074
	Gênero	+/-	-	-,177	,838	,397
	Constante	+/-	-	-2,198	,111	,004
DL	Maquiavelismo	+	+	,082	1,086	,792
	Experiência*Faixa etária	+/-	+	,000	1,000	,366
	Gênero	+/-	-	-,046	,955	,864
	Constante	+/-	-	-1,693	,184	,080
DF	Maquiavelismo	+	+	,781	2,183	,002
	Experiência*Faixa etária	+/-	-	,001	,999	,025
	Gênero	+/-	-	,051	,951	,808
	Constante	+/-	-	1,972	,139	,010

Nota. Onde $P < ,10$ está negrito. DSE = Decisão Simulação Empresarial; DL = Decisão Loteria; DF = Decisão Final.

De forma semelhante, o Narcisismo apresentou significância e relação positiva para os métodos DSE e DF e relação positiva para o método DL. A variável interativa Experiência*Faixa etária se mostrou significativa para os métodos DSE e DF e positiva para o método DL.

Tabela 42
Coeficientes, sinais e teste de Wald: Narcisismo

	Variáveis	Sinal esperado	Sinal encontrado	Coefficiente B	Coeficientes Exp(β)	Teste de Wald P-value
DSE	Narcisismo	+	+	,703	2,020	,029
	Experiência*Faixa etária	+/-	-	,001	,999	,059
	Gênero	+/-	-	,185	,831	,372
	Constante	+/-	-	1,905	,149	,054
DL	Narcisismo	+	+	,338	1,402	,411
	Experiência*Faixa etária	+/-	-	,001	,999	,359
	Gênero	+/-	-	,058	,943	,829
	Constante	+/-	-	2,466	,085	,054
DF	Narcisismo	+	+	,635	1,888	,047
	Experiência*Faixa etária	+/-	-	,001	,999	,020
	Gênero	+/-	-	,058	,944	,779
	Constante	+/-	-	1,602	,202	,104

Nota. Onde $P < ,10$ está negrito. DSE = Decisão Simulação Empresarial; DL = Decisão Loteria; DF = Decisão Final.

A Psicopatia também apresentou relação significativa e positiva para os métodos DSE e DF e relação positiva para o método DL. Similarmente aos outros dois traços, a variável

interativa Experiência*Faixa etária se mostrou significativa para os métodos DSE e DF e positiva para o método DL.

Tabela 43
Coeficientes, sinais e teste de Wald: Psicopatia

	Variáveis	Sinal esperado	Sinal encontrado	Coefficiente B	Coeficientes Exp(β)	Teste de Wald P-value
DSE	Psicopatia	+	+	,783	2,188	,007
	Experiência*Faixa etária	+/-	-	,001	,999	,076
	Gênero	+/-	-	,172	,842	,408
	Constante	+/-	-	1,409	,244	,028
DL	Psicopatia	+	+	,493	1,637	,178
	Experiência*Faixa etária	+/-	+	,000	1,000	,396
	Gênero	+/-	-	,052	,949	,848
	Constante	+/-	-	2,480	,084	,003
DF	Psicopatia	+	+	,702	2,017	,014
	Experiência*Faixa etária	+/-	-	,001	,999	,025
	Gênero	+/-	-	,045	,956	,826
	Constante	+/-	-	1,140	,320	,073

Nota. Onde $P < ,10$ está negrito. DSE = Decisão Simulação Empresarial; DL = Decisão Loteria; DF = Decisão Final.

De forma semelhante para os três traços, estima-se a chance de ocorrência de manipulação de resultados associada ao oportunismo e desonestidade de gestores no meio empresarial. Nesse sentido, de forma ilustrativa, a Figura 15 exibe três gráficos que refletem a interatividade dos traços que compõem o *Dark Triad* e a propensão à manipulação de resultados.

Apreende-se, desses três gráficos, que a tendência dos gestores para decidir pela manipulação de resultados é proporcional ao aumento da média interativa dos traços. Nesse contexto, infere-se que as personalidades sombrias deixam os indivíduos vulneráveis a lapsos éticos, que podem comprometer uma empresa no curto e/ou longo prazo. Entretanto, segundo Bazerman e Moore (2010), há de se considerar que, muitas vezes, os vieses cognitivos levam pessoas honradas a comportamentos antiéticos de forma inconsciente, ou seja, sem intencionalidade fraudulenta. Nesse particular, Ferrel e Gresham (1985) asseveram que as decisões éticas/antiéticas são influenciadas por fatores individuais (estrutura cognitiva do indivíduo, conhecimentos, valores, crenças, atitudes e intenções) e pela oportunidade de ação.

Figura 15 - Ilustração *Dark Triad*

Diante dos resultados aqui apresentados, observa-se uma consonância do Estudo 3 com os Estudos 1 e 2, especialmente por sinalizar que os traços de personalidade do *Dark Triad* possuem correlação entre eles, o que sugere a presença de características comuns e sobrepostas que se associam à tomada de decisão de manipular resultados, objeto desta pesquisa. A Tabela 44 apresenta as decisões sobre as hipóteses aqui formuladas.

Sumariamente, constatou-se uma correlação significativa entre os traços, o que suporta H1 (H1a, H1b, H1c); uma relação positiva entre os altos traços de Maquiavelismo e Psicopatia e a decisão de manipular resultados, o que apoia H2a e H2c; e uma relação positiva entre a interação dos traços que compõem o *Dark Triad* e a decisão de manipular resultados, o que suporta H3. Importa considerar que as técnicas estatísticas e a revisão de literatura possibilitaram a interpretação dos resultados, além de concorrerem para se construir a resposta ao problema de pesquisa e análise das hipóteses formuladas.

Tabela 44

Resumo Resultados das Hipóteses da pesquisa

H1: Há uma correlação significativa entre os três traços do Dark Triad		DECISÃO
H1a: Há uma correlação entre o Narcisismo e a Psicopatia		Rejeitar H0
H1b: Há uma correlação entre o Narcisismo e o Maquiavelismo		Rejeitar H0
H1c: Há uma correlação entre a Psicopatia e o Maquiavelismo		Rejeitar H0

H2: Há uma relação positiva entre os altos traços do Dark Triad e a decisão de manipular resultados		Métodos	DECISÃO
H2a: Há uma relação positiva entre os altos traços de Maquiavelismo e a decisão de manipular resultados		DSE	Rejeitar H0
		DL	Não Rejeitar H0
		DF	Rejeitar H0
H2b: Há uma relação positiva entre os altos traços de Narcisismo e a decisão de manipular resultados		DSE	Não Rejeitar H0
		DL	Não Rejeitar H0
		DF	Não Rejeitar H0
H2c: Há uma relação positiva entre os altos traços de Psicopatia e a decisão de manipular resultados		DSE	Rejeitar H0
		DL	Não Rejeitar H0
		DF	Rejeitar H0
H3: Há uma relação positiva entre a interação dos traços que compõem o Dark Triad e a decisão de manipular resultados		DSE	Rejeitar H0
		DL	Rejeitar H0
		DF	Rejeitar H0

Com base, portanto, nas análises estatísticas realizadas, este estudo apoiado pela teoria dos Altos Escalões, contribui empiricamente para a temática, especialmente por evidenciar o lado moderado dos traços de personalidade, especialmente para o Maquiavelismo e a Psicopatia, que apresentaram resultados distintos para esse nível. Se por um lado, o Maquiavelismo moderado manifestou maior semelhança com os indivíduos ricos

em Maquiavelismo, a Psicopatia moderada manifestou mais aproximação com o a baixa Psicopatia.

Inferese-se que o Maquiavelismo moderado tem maior probabilidade de exteriorizar disposições oportunísticas no meio empresarial, contrariando a expectativa de um comportamento positivo, enquanto que a Psicopatia moderada sugere um comportamento positivo e desejável, em consonância com as expectativas dos pesquisadores que acreditam que os traços de personalidade do *Dark Triad* também revelam o lado não sombrio no meio organizacional.

4 CONCLUSÃO

4.1 SÍNTESE METODOLÓGICA E TEÓRICA

O presente estudo defendeu a tese de que a disposição de manipular resultados para a maximização de ganhos pessoais e empresariais está associada à interação do Maquiavelismo, do Narcisismo e da Psicopatia e aos níveis (baixo, moderado e alto) de pelo menos um desses traços que compõem o *cluster Dark Triad*.

Para a defesa dessa tese, foi elaborada a hipótese de pesquisa de que quanto mais fortes forem os traços de personalidade do *Dark Triad*, maior será a propensão à decisão de manipular resultados. Essa proposição foi desmembrada em três hipóteses estatísticas, que foram testadas a partir da aplicação de três estudos teórico-empíricos, complementares. Um questionário autorrelato foi a ferramenta de coleta de dados, sendo composto pelo instrumento de medição de personalidade (SD3), por uma Simulação Empresarial contendo assertivas de decisão com base em manobras financeiras e um jogo – Loteria.

Esse percurso metodológico foi motivado pela intenção de se analisar a influência dos traços de personalidade do *Dark Triad* na decisão de manipular resultados para maximização dos ganhos empresariais e pessoais, consubstanciado na base teórica do *Dark Triad* e dos conceitos e estudos relativos ao Maquiavelismo, ao Narcisismo e à Psicopatia, de forma individualizada. Atenção adicional foi dada aos princípios da Teoria dos Altos Escalões e ao estudo sobre o gerenciamento/manipulação de resultados, sobretudo o discricionário e oportunístico, com ênfase na análise comportamental de maximizações de ganhos, pela crença do importante papel da informação contábil nesse processo.

Essa crença foi fortalecida pelos estudos que relacionaram personalidades sombrias com a manipulação de resultados, tais como: Amernic e Craig (2010), Blickle et al. (2006), Boddy (2006), T. J. Brown (2014), Buchholz et al. (2014), Clarke (2005), J. Cohen et al. (2010), Deutschman (2005), Frino et al. (2014), Ham et al. (2015), Johnson et al. (2013), D. N. Jones (2014), Murphy (2012), McCormick e Burch, (2005), Olsen e Stekelberg (2015), Olsen et al., (2013), Rijssenbilt e Commandeur (2013) e Shafer e Wang (2011).

4.2 SÍNTESE DOS RESULTADOS

O respaldo teórico oportunizou a aplicação de três estudos. O Estudo 1, com 30 alunos do curso de Ciências Contábeis, visou validar o instrumento de pesquisa, cujos

resultados sugeriram que 23,3% dos participantes apresentaram altos traços do *Dark Triad*, além de confirmar as hipóteses estatísticas de que existe correlação e intensidades diferentes entre os traços, no tocante à tomada de decisão capturada pelo método Decisão Simulação Empresarial, especialmente quanto à diferença entre os níveis alto e baixo.

Esses resultados motivaram o Estudo 2, cuja amostra foi ampliada para 131 alunos de MBA da área de gestão financeira. Os achados corroboraram o Estudo 1, no sentido de que os indivíduos com altos traços do *Dark Triad* estão significativamente associados com a disposição de tomar decisões oportunistas.

Os Estudos 1 e 2 foram aplicados como pré-testes para confirmar algumas suposições, em âmbito nacional, objetivando-se aprimorar o instrumento final para a aplicação do Estudo 3. Além do método de simulação empresarial, foi incluído o jogo Loteria, para detectar a disposição de comportamento oportunístico em gestores, sobretudo pela dificuldade e sensibilidade da coleta de dados com esses profissionais.

Após o conhecimento dos resultados de cada método – Simulação Empresarial e Loteria –, categorizou-se uma variável intitulada Decisão Final, que agregou os resultados dos dois métodos, pela crença de que se o gestor demonstrou disposição para manipular por um dos dois métodos, ele possui a intencionalidade de se decidir pela manipulação de resultados. Nesse sentido, os achados da Decisão Final foram sintetizados e apresentados nessa seção, para uniformização e clareza dos resultados, o que não impede, em alguns trechos, o destaque dos resultados dos métodos Simulação Empresarial e Loteria, de forma individualizada.

Nesse contexto, o Estudo 3 foi aplicado com 263 gestores do território nacional, cujos resultados merecem mais detalhamento, especialmente pelas evidências de que os três traços são construtos diferentes, embora moderadamente correlacionados e apresentem características comuns (ausência de afabilidade, insensibilidade, desonestidade e manipulação). Os traços também imprimem atributos sobrepostos, que se tangenciam com intensidades e/ou objetivos diferentes para cada um deles. A desonestidade, por exemplo, é uma característica que aparece para os três traços, mas com enfoques diferentes. O maquiavelista é desonesto para alcançar ganhos materiais; o narcisista, para estar sempre no topo nas organizações, pelo senso de superioridade; e o psicopata burla leis e regras, sem remorso, pela necessidade de poder.

Quanto aos resultados do Estudo 3, o Maquiavelismo apresentou maior média em relação aos outros dois traços. Apesar de o instrumento de coleta de dados ter sido aplicado

em circunstância, cultura e local diferentes de sua origem, esse resultado é corroborado pelos achados do (SD3).

Como a manipulação é uma característica comum aos três traços, e este estudo se enquadra nas esferas contábil e empresarial, foram hipotetizadas três suposições, consubstanciadas na associação da base teórica do *Dark Triad* e da decisão de manipular resultados. Assim, a hipótese H1 supõe uma correlação significativa entre os três traços do *Dark Triad*. Os resultados revelaram uma correlação significativa entre Narcisismo e Maquiavelismo, Narcisismo e Psicopatia e Maquiavelismo e Psicopatia, tendo este último par apresentado maior valor correlacional. Esses resultados também corroboram os achados de D. N. Jones e Paulhus (2014), sobretudo pela maior correlação entre Maquiavelismo e Psicopatia.

Segundo a literatura, os traços de Psicopatia são os mais sombrios deles, e têm um histórico inicial clínico. Já o Maquiavelismo não possui origem clínica, razão pela qual poderia apresentar menor correlação com o caráter mais aversivo da Psicopatia. Entretanto, características como o charme superficial e a ausência de culpa e remorso do psicopata estão envoltas no cinismo, ausência de princípios e amoralidade do maquiavelista. Ambos têm em comum a mentira, a enganação e o oportunismo como forma de alcançar os próprios objetivos.

As características comuns de manipulação, insensibilidade, desonestidade e ausência de afabilidade se correlacionam com a propensão de gestores ricos desses atributos a decidirem pela manipulação de resultados no âmbito empresarial, sobretudo pelo poder e privilégios que possuem na empresa para aplicar manobras financeiras por meio do uso oportunístico da informação contábil. O psicopata, por exemplo, não pensa em consequências futuras, denotando a irresponsabilidade e agressividade em suas decisões. A arrogância, a autoridade e o excesso de confiança do narcisista o colocam em posição de superioridade na empresa, o que propicia a capacidade de influenciar e convencer, atributo também presente no maquiavelista, que utiliza táticas de gestão e cálculos estratégicos para manipular os resultados empresariais.

A hipótese H2, de que há uma relação positiva entre os altos traços que compõem o *Dark Triad* e a decisão de manipular resultados, foi confirmada para Maquiavelismo e Psicopatia, mas revelou uma relação negativa para Narcisismo, pelos três métodos de detecção de manipulação adotados neste estudo.

O Maquiavelismo apresentou diferença entre as médias, evidenciando mais aproximação dos traços moderados e altos, por apresentarem médias estatísticas mais

significativamente semelhantes e próximas. Esse resultado permite a inferência de que há maior tendência dos gestores com altos e moderados traços decidirem de forma oportunista, com o cinismo que lhes é característico, por meio de estratégias que mantenham sua reputação e oportunizem o alcance de objetivos e metas pessoais.

Adicionalmente, possuem disposição para adotar táticas de manipulação gerenciais, com ausência de padrões de moral e ética. Adotam manobras financeiras envolvendo a informação contábil, por meio da estratégia de cálculos racionais, com resultados focados em benefícios próprios, orientadas para ganhos futuros, de longo prazo. A maior aproximação dos traços altos e moderados refuta a suposição de que o Maquiavelismo exibe uma disposição moderada e positiva, na amostra estudada, considerando-se que quanto mais altos forem os traços, maior será a probabilidade de manipulação de resultados.

A Psicopatia exibiu diferença entre as médias, evidenciando mais aproximação e semelhança dos baixos e moderados traços. Com esse resultado, infere-se que os traços moderados demonstram menor tendência de os gestores decidirem-se pela manipulação de resultados. A maior aproximação dos baixos e dos moderados traços confirma a suposição de que a Psicopatia exibe uma disposição moderada e positiva, na amostra estudada. Esse achado sugere que o gestor com traços moderados utiliza a inteligência, a impulsividade moderada para alavancar e fazer bons negócios, além de usar o charme, a capacidade de comunicação, a criatividade, a visão, a coragem e a capacidade de tomar decisões difíceis de forma positiva na esfera empresarial.

O Narcisismo não apresentou diferença entre médias, razão pela qual não foram evidenciados os níveis (baixo, moderado e alto) dos traços nos gestores em estudo. Esse resultado contraria as expectativas deste estudo. Infere-se que esse achado pode ter relação com a natureza sigilosa de captura de dados desta investigação, a qual não motivou a diferença de intensidade dos traços, haja vista a necessidade dos narcisistas de serem glorificados e aplaudidos por suas conquistas, especialmente quando se sobressaem sobre os demais.

Como o fracasso e as críticas assustam os narcisistas, eles se retraem para mascarar e proteger sua grandiosidade e seu senso de superioridade, e podem demonstrar falta de disposição para se arriscar em situações competitivas Mecler (2015). Outro ponto a ser verificado em estudos posteriores é a premiação oferecida, que talvez não tenha sido suficiente para motivar a manipulação para maximização de ganhos. Frente a esse achado, a ausência de diferença entre médias refuta a suposição de que o Narcisismo exibe uma disposição moderada e positiva, na amostra estudada.

Ao analisar a hipótese H3, de que há uma relação positiva entre a interação dos traços que compõem o *Dark Triad* e a decisão de manipular resultados, a regressão logística oportunizou o teste interativo e o teste individual dos três traços, sobretudo pela confirmação anterior da correlação entre eles, além de possibilitar a análise da predição de variáveis potencialmente influenciadoras, tais como idade, experiência, também correlacionadas, e gênero.

Ao incluir todas as variáveis preditoras em conjunto, o modelo em estudo foi significativo, com capacidade de prever com acurácia a investigação. A variável interativa Maqui*Narc*Psico se mostrou significativa e positiva, evidenciando que a sua variação positiva concorre para o aumento da probabilidade de os gestores tomarem decisões pela manipulação de resultados, mensurada pelos métodos DSE, DL e DF, quando as demais variáveis se mantiverem constantes. A variável interativa Experiência*Faixa etária também se mostra significativa e como fator de predição, quando analisado o método DSE.

Esses resultados corroboram a concepção da Teoria dos Altos Escalões, sobretudo pela crença de Hambrick (2007) de que as interpretações e escolhas dos gestores dão-se em função da personalidade e experiência dos executivos. Em adição, esse achado reforça a correlação negativa do *Dark Triad* com a dimensão Honestidade-Humildade, do modelo HEXACO, indicando que essa tríade possui forte tendência para a desonestidade e o oportunismo.

Ao se analisar o efeito previsor dos traços de forma individualizada, verifica-se que os três demonstraram uma relação significativa e positiva para os métodos DSE e DF, e sinal positivo para o método DL. A variável interativa Experiência*Faixa etária se mostrou significativa para os métodos DSE e DF e com sinal positivo para o método DL. Isso sugere que quanto maior for a interação de faixa etária e experiência do gestor, maior será a propensão a se decidir pela manipulação de resultados.

Assim, de forma semelhante para os três traços, estima-se a chance de ocorrência de manipulação de resultados associada ao oportunismo e desonestidade de gestores no meio empresarial. Infere-se, portanto, que as personalidades sombrias deixam indivíduos vulneráveis a lapsos éticos que podem comprometer a empresa no curto e/ou longo prazo.

Diante dos resultados apresentados, observa-se a consonância dos resultados do Estudo 3 com os dos Estudos 1 e 2, especialmente por sinalizar que os traços de personalidade do *Dark Triad* possuem correlação entre si, o que sugere a presença de características comuns e sobrepostas que se associam à tomada de decisão de manipular resultados, objeto desta pesquisa.

Sumariamente, constatou-se uma correlação significativa entre os três traços, o que suporta H1 (H1a, H1b, H1c); uma relação positiva entre os altos traços de Maquiavelismo e Psicopatia e a decisão de manipular resultados, o que apoia H2a e H2c; e uma relação positiva entre a interação dos traços que compõem o *Dark Triad* e a decisão de manipular resultados, o que suporta H3.

As técnicas estatísticas e a revisão de literatura possibilitaram a interpretação dos resultados, além de concorrerem para a construção da resposta ao problema de pesquisa e análise das hipóteses formuladas. Nesse ínterim, o objetivo do estudo foi alcançado, adotando-se como ponto de partida, especificamente, o acompanhamento da tradução reversa (*back translation*) do instrumento de medição de personalidade (SD3), seguido de sua aplicação com gestores do território nacional, o que oportunizou o levantamento da correlação e da interatividade entre os traços dos *Dark Triad* e o mapeamento por nível (alto, moderado e baixo) desses traços, e, também, foi averiguada a decisão de manipular resultados motivada pela maximização de ganhos.

Esses passos e as suposições aqui consignadas permitiram então responder ao problema de pesquisa de que há uma relação positiva e significativa entre os traços de personalidade do *Dark Triad* e a decisão de manipular resultados para maximização de ganhos.

Além disso, os achados corroboram a tese assumida neste estudo de que a disposição de manipular resultados para a maximização de ganhos pessoais e empresariais está associada à interação do Maquiavelismo, do Narcisismo e da Psicopatia e aos níveis (baixo, moderado e alto) de pelo menos um desses traços que compõem o *cluster Dark Triad*. Os gestores da amostra analisada possuem intencionalidade para a tomada de decisão oportunística e desonesta, confirmando a manipulação como uma das principais características comuns aos traços de Maquiavelismo, Narcisismo e Psicopatia.

Além disso, os resultados sugeriram uma diferença entre médias que oportunizou visualizar os níveis baixo, moderado e alto para dois traços: Maquiavelismo e Psicopatia. Embora não se tenha revelado uma diferença de níveis para o Narcisismo, achado que pode evidenciar um viés ou um erro na aplicação desta pesquisa, também se podem revelar diferentes efeitos em estudos posteriores, se forem alteradas a forma de aplicação do questionário de pesquisa e/ou as amostras em estudo.

Diante da revisão de literatura e dos resultados encontrados nesta tese, aventura-se sinalizar como perceber em gestores esses traços subclínicos de personalidade e buscar uma boa convivência com esses líderes no âmbito empresarial. O psicopata pode ser identificado

pelo poder de sedução, ele é cativante e, por vezes, idolatrado pelos subordinados, por assumir o papel de solucionador de problemas, pelo menos em curto prazo. Tenta identificar vítimas para explorar e fazer o seu trabalho. Tem um apreço especial por desafios movidos pela impulsividade e imprudência, na busca de prazer para a compensação imediata. Engana, faz falcaturas e manipula quem atravessa seu caminho, sobretudo pela ausência de culpa ou remorso.

O narcisista sempre está almejando ocupar a máxima função hierárquica, pois considera que merece isso, especialmente porque é superior a todos os outros colaboradores da empresa. Procura ser o primeiro a falar, a se exhibir, por se considerar o mais bem preparado. O poder é seu por direito, por ser uma pessoa especial e competente. Sabe se apresentar e convence a todos de que o projeto dele é impressionante e só ele tem a capacidade de realizar.

Aponta os defeitos dos outros, pela necessidade de desqualificar, e se coloca sempre como o melhor de todos. É carismático para atrair pessoas que possam contribuir para ele chegar e se manter no topo, embora o egoísmo o impeça de perceber as qualidades e competência de seus pares. É sensível a críticas, não aceita derrotas, pois o foco principal é fazer sucesso na busca de glória, fama e aplausos, para alimentar sua vaidade. Manipula resultados para destacar seu desempenho e o da empresa.

O maquiavelista é identificado pelo cinismo, pela preocupação com a reputação, pelos baixos padrões de ética e moral. Mente sobre seus atos e para convencer os outros de que determinadas ações são importantes para todos, quando na verdade ele está pensando apenas em si. É capaz de manipular resultados, utilizar a informação contábil de forma oportunística, para alcançar seus objetivos no longo prazo, pois foca na recompensa material. Utiliza táticas e estratégias de gestão com ausência de princípios, para benefício pessoal.

Então, para saber tratar e conviver com esses líderes, sugere-se evitar o confronto, para se proteger da agressividade, vingança e perseguição do psicopata; evitar críticas, ouvir com atenção, gentileza, e reconhecer a importância e competência do narcisista; e se manter alerta no sentido de não ser convencido a cometer fraudes em nome do bem comum, conforme propaga o maquiavelista.

4.3 LIMITAÇÕES

O estudo, cuja proposição é avaliar aspectos sombrios de personalidade associados ao comportamento decisório de profissionais que atuam na área gerencial, além de envolver um

desafio pela sensibilidade do assunto, pressupõe limitações de ordem teórica e operacional, apresentadas a seguir:

- a aplicação de questionário de personalidade do tipo autorrelato pode propiciar tendenciosidade na autodescrição das características e comportamento dos pesquisados, os quais podem demonstrar algum viés, especialmente se sentirem dificuldade de responder objetivamente perguntas sobre si mesmos;
- a avaliação dos traços de personalidade não pressupõe um diagnóstico de comportamentos duradouros em todos os contextos, interesses e espaços temporais. Além disso, apesar de a proposta do estudo e o instrumento utilizado remeterem a uma análise não patológica, reconhece-se que algumas características poderiam estar presentes, mesmo tendo sido tomados todos os cuidados;
- a tradução reversa (back translation) do (SD3), mesmo sendo realizada por profissionais com expertise na técnica, traz o risco de entendimentos diferentes do instrumento original;
- na seleção da amostra e nas inferências observadas, são consideradas tendências ou disposições de comportamento;
- o método para capturar a decisão de manipular resultados é um caminho delicado, complexo e de difícil mensuração, dada a sensibilidade do assunto; e
- embora o cenário de simulação empresarial tenha sido criado para espelhar possíveis situações enfrentadas por gestores no mundo real, os participantes podem não ter avaliado tais situações de forma realista, provavelmente por não estarem no ambiente empresarial.

4.4 CONTRIBUIÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Esta tese constitui uma importante contribuição teórica, prática e metodológica para a área contábil, sobretudo para o campo da contabilidade comportamental, no âmbito nacional. Teoricamente, discute uma temática psicológica inovadora, complexa e original, ressaltando a personalidade como uma variável comportamental que conduz à manipulação de resultados. Poucos estudos anteriores sobre manipulação/gerenciamento de resultados analisam a influência de características de indivíduos por meio de uma pesquisa empírica com gestores profissionais, para analisar a intencionalidade de suas decisões face à oportunidade de realizar manobras financeiras em busca de recompensas.

Adicionalmente, este estudo contribui teoricamente por fazer uma análise original e conjunta dos três traços, ou seja, discute o *Dark Triad* na tomada de decisão de manipular resultados, fundamentada na Teoria dos Altos Escalões, ensinamento relativamente novo em estudos em contabilidade no contexto nacional. Observa, ainda, o lado positivo dos traços de personalidade, haja vista que a maioria dos estudos enfoca apenas o lado aversivo.

No que tange à contribuição metodológica, o estudo aplica o (SD3) traduzido de forma reversa (*back translation*), para medição da personalidade, e elabora um instrumento empírico que detecta a decisão de manipular resultados, por meio de dois métodos. A Simulação Empresarial traz uma abordagem financeira sobre decisões que utilizam a informação contábil para analisar a intencionalidade do gestor pela concordância de manipular resultados. Já o jogo Loteria traz a inovação de uma coleta de dados que permite a detecção do comportamento decisório do gestor. Se ele informa que acertou todas as questões, mesmo tendo conhecimento de que não acertou, ele mente, maximiza o resultado para obter a recompensa de ganhar um prêmio. Esses métodos complementam e ratificam o enquadramento deste estudo no campo da contabilidade comportamental.

Esta investigação também fornece uma contribuição prática para pesquisadores, profissionais, empresas e a população em geral. Os resultados podem ser úteis para o recrutamento e seleção de indivíduos para ocupar posições de liderança, responsáveis pela tomada de decisões financeiras, cujas escolhas refletem resultados significativos para a organização. A contratação, por exemplo, de gestores que exteriorizem um nível moderado desses traços pode ser benéfica para o desempenho empresarial. Assim, o conhecimento sobre os atributos desses traços de personalidade pode oferecer às empresas *insights* para reconhecer os benefícios e os malefícios de conviver com esses tipos de indivíduo e acompanhar mais de perto as ações desses gestores, especialmente para tentar evitar prejuízos organizacionais.

A sociedade como um todo pode observar os resultados deste estudo, especialmente porque os indivíduos com esses traços de personalidade podem estar presentes no ambiente familiar, escolar, empresarial, na roda de amigos e em profissões liberais. Reconhecer esses traços no outro e em si mesmo pode propiciar uma convivência mais agradável, por saber lidar com os comportamentos exteriorizados, sem a pretensão da mudança desse comportamento ou de tornar públicas tais características de forma individualizada, em respeito às questões éticas envolvidas.

Cabe ainda ressaltar a importância deste estudo para o cenário brasileiro no tocante à observação desses traços de personalidade como influenciadores das “pedaladas ou

manobras” fiscais e financeiras de gestores políticos, especialmente no que tange a atributos como frieza emocional, cinismo, mentira, autopromoção, manipulação e oportunismo.

Espera-se, portanto, que os resultados obtidos contribuam sobremaneira para enriquecer a pesquisa acadêmica contábil nacional; quebrem paradigmas de estereótipos criados pelo senso comum; e agreguem ao campo da contabilidade comportamental o fomento de novas pesquisas, face à oportunidade de pesquisadores de todas as áreas do conhecimento refletirem sobre a discussão e aplicação empírica do *Dark Triad*.

Assim, para o agendamento de futuras pesquisas, sugerem-se investigações nas áreas educacional, contábil e administrativa. Na área educacional, recomenda-se (a) replicar o instrumento de pesquisa aqui formulado, com adaptações, para estudos que abordem manipulação ou desonestidade no âmbito educacional, envolvendo os principais atores desse processo: alunos, professores, coordenadores e diretores; (b) relacionar os traços do *Dark Triad* com a motivação dos alunos na escolha da carreira na área contábil; e (c) estudar os efeitos dos traços do *Dark Triad* na análise da qualidade e hegemonia da pesquisa contábil.

Na área contábil, sugere-se desenvolver novos estudos comportamentais que analisem o efeito e/ou a relação entre o *Dark Triad* e a adoção das IFRS e das novas práticas contábeis brasileiras, podendo-se, inclusive, utilizar de forma individualizada os construtos Narcisismo, Psicopatia e Maquiavelismo, haja vista a quase inexistência de estudos relacionados com essa temática.

Na área administrativa, sugere-se desenvolver investigações que analisem o *Dark Triad* na tomada de decisão com excesso de confiança, sob condições de incerteza e de risco. Além disso, sugere-se a análise do *Dark Triad* no comportamento de jovens empreendedores.

Argumenta-se, ainda, a importância de desenvolver pesquisas que busquem reconhecer o nível moderado dos traços do *Dark Triad*, especialmente para contribuir com pesquisas que apresentam o lado positivo dessa tríade nos ambientes empresarial e educacional.

REFERÊNCIAS

- Abatecola, G., Mandarelli, G., & Poggesi, S. (2013). The personality factor: how top management teams make decisions. A literature review. *Journal of Management & Governance*, 17(4), 1.073-1.100. doi: 10.1007/s10997-011-9189-y
- Abernathy, J. L., Beyer, B., & Rapley, E. T. (2014). Earnings management constraints and classification shifting. *Journal of Business Finance & Accounting*, 41(5-6), 600-626.
- Allais, M. (1953, April). L'extension des theories de l'equilibre economique general et du rendement social au cas du risque. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 21(2), 269-290.
- Allport, G. W. (1937). *Personality: a psychological interpretation*. Oxford, England: Holt.
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. Oxford, England: Holt.
- Allport, G. W. (1966, January). Traits revisited. *American Psychologist*, 21(1), 1-10.
- Almeida, O. P., Laranjeira, R., Dratcu, L. (1996). *Manual de psiquiatria*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/110893745/Manual-de-Psiquiatria-Clinica#scribd>
- American Psychiatric Association (2000). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (4th ed., Rev. ed.). Washington, DC: American Psychiatric Association.
- American Psychological Association. (2013). *Publication Manual of the American Psychological Association*. Washington, D.C: American Psychological Association.
- Amernic, J. H., & Craig, R. J. (2010). Accounting as a facilitator of extreme narcissism. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 79-93.
- Arjoon, S. (2010). Narcissistic behavior and the economy: the role of virtues. *Journal of Markets & Morality*, 13(1), 59-82.
- Arvan, M. (2013). Bad news for conservatives? Moral judgments and the Dark Triad personality traits: A correlational study. *Neuroethics*, 6(2), 307-318.
- Ashton, M. C. (2013). Chapter 3 – Personality structure: classifying traits. In: Ashton, M. C. (2013). *Individual differences and personality* (2nd ed.), pp. 57-80, San Diego, CA: Academic Press.
- Ashton, M. C., Lee, K., Perugini, M., Szarota, P., De Vries, R. E., Di Blas, L., Boies, K., & De Raad, B. (2004). A six factor structure of personality-descriptive adjectives: solutions from psycholexical studies in seven languages. *Journal Personality Social Psychology*, 86(2), 356-366.
- Austin, E., Farrelly, D., Black, C., & Moore, H. (2007). Emotional intelligence, machiavellianism and emotional manipulation: does EI have a dark side? *Personality and Individual Differences*, 43, 179-189.
- Aziz, A., May, K., Crotts, J. C. (2002, April). Relations of machiavellian behavior with sales performance of stockbrokers. *Psychological Reports*, 90(2), 451-460.
- Babiak, P., & Hare, R. D. (2006). *Snakes in suits: when psychopaths go to work*. New York: Harper Collins Publishers Inc.
- Babiak, P., Neumann, C., & Hare R. D. (2010). Corporate psychopathy: talking the walk. *Behavioral Sciences and the Law*, 28(2), 174-193.

- Badertscher, B. A., Collins, D. W., & Lys, T. Z. (2012). Discretionary accounting choices and the predictive ability of accruals with respect to future cash flows. *Journal of Accounting and Economics*, 53(1), 330-352.
- Barker, E. (2013, October 30). Which professions have the most psychopaths? And which have the fewest? *The Weeks*. Disponível em: <http://theweek.com/article/index/251957/which-professions-have-the-most-psychopaths>
- Baron, J. (2008). *Thinking and deciding*. (4th ed.). New York: Cambridge University.
- Barua, A., Lin, S., & Sbaraglia, A. M. (2010). Earnings management using discontinued operations. *The Accounting Review*, 85(5), 1.485-1.509.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2010). *Processo decisório*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bedell, K., Hunter, S., Angie, A., & Vert, A. (2006). A historiometric examination of machiavellianism and a new taxonomy of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4), 50-72.
- Belschak, F. D., Hartog, D. N. D., & Kalshoven, K. (2013). Leading machiavellians: how to translate machiavellians' selfishness into pro-organizational behavior. *Journal of Management*, XX(X). Sage published online. Disponível em: <http://jom.sagepub.com/content/early/2013/04/19/0149206313484513.abstract>
- Beneish, M. D. (2001). Earnings management: a perspective. *Managerial Finance*, 27(12), 3-17.
- Beneish, M. D., & Vargus, M. (2002). Insider trading, earnings quality, and accrual mispricing. *The Accounting Review*, 77(4), 755-791.
- Berg, J. M., Lilienfeld, S. O., & Waldman, I. D. (2013). Bargaining with the devil: using economic decision-making tasks to examine the heterogeneity of psychopathic traits. *Journal of Research in Personality*, 7, 472-482.
- Bergstresser, D., & Philippon, T. (2006). CEO incentives and earnings management. *Journal of Financial Economics*, 80(3), 511-529.
- Bernoulli, D. (1954, January). Exposition of a new theory on the measurement of risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 22(1), 23-36.
- Blair, C. A., Hoffman, B. J., & Helland, K. R. (2008). Narcissism in organizations: a multisource appraisal reflects different perspectives. *Human Performance*, 21(3), 254-276.
- Blake, J., Soldevila, P., & Wraith, P. (2003). The dimensions of, and factors giving rise to, variations in national management accounting approaches. *European Business Review*, 15(3), 181-188.
- Blickle, G., Schlegel, A., Fassbender, P., & Klein, U. (2006). Some personality correlates of business white-collar crime. *Applied Psychology: An International Review*, 55(2), 220-233.
- Boddy, C. R., Ladyshevsky, R. K., & Galvin, P. (2010a, Agosto). Leaders without ethics in global business: corporate psychopaths. *Journal of Public Affairs*, 10(3), 121-138. doi: 10.1002/pa.352
- Boddy, C. R., Ladyshevsky, R. K., & Galvin, P. (2010b). The influence of corporate psychopaths on corporate social responsibility and organizational commitment to employees. *Journal of Business Ethics*, 97, 1-19. doi: 10.1007/s10551-010-0492-3

- Boddy, C. R. (2005). The implications of corporate psychopaths for business and society: an initial examination and a call to arms. *Australasian Journal of Business and Behavioral*, 1(2), 30-40.
- Boddy, C. R. (2006). The dark side of management decisions: organizational psychopaths. *Management Decision*, 44(10), 1.461-1.475.
- Boddy, C. R. (2009). Corporate psychopaths in Australian workplaces: their influence on organizational outcomes. Perth, Australia: Curtin University of Technology.
- Boddy, C. R. (2010, Novembro). Corporate psychopaths and organizational type. *Journal of Public Affairs*, 10(4), 300-312.
- Boddy, C. R. (2011). Corporate psychopaths, bullying and unfair supervision in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 100, 367-379. doi: 10.1007/s10551-010-0689-5
- Bogart, L. M., Benotsch, E. G., & Pavlovic, J. D. (2004, Março). Feeling superior but not threatened: the relation of narcissism to social comparison. *Basic and Applied Social Psychology*, 26(1), 35-44.
- Bollaert, H., & Petit, V. (2010). Beyond the dark side of executive psychology: current research and new directions. *European Management Journal*, 28(5), 362-376.
- Bommer, M., Gratto, C., Gravander, J., & Tuttle, M. (1987). A behavioral model of ethical and unethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 6, 265-280.
- Bonner, S. E. (2007). *Judgment and decision making in accounting*. Upper Saddle River, N. J: Prentice Hall.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (1992). Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira.
- Brown, L. D. (1998). Managerial behavior and the bias in analysts' earnings forecasts. Available at SSRN 113508 or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.113508>
- Brown, R. P., Budzek, K., & Tamborski, M. (2009). On the meaning and measure of narcissism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35(7), 951-964.
- Brown, T. J. (2014). Advantageous comparison and rationalization of earnings management. *Journal of Accounting Research*, 52(4), 849-876.
- Brown, T., Rennekamp, K. M., Seybert, N., & Zhu, W. (2014, 23 de setembro). Who stands at the top and bottom of the slippery slope? Available at SSRN 1810833.
- Buchholz, F., Lopatta, K., & Maas, K. (2014). The strategic engagement of narcissistic ceos in earnings management. Available at SSRN or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2520528>
- Buckels, E. E., Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2013). Behavioral confirmation of everyday sadism. *Psychological Science Online First*. doi: 10.1177/0956797613490749.
- Byington, J. R., & Johnson, G. H. (2011). Machiavellianism and accounting competence: effects on budgetary attitudes. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 6(3), 98-104.
- Campbell, J., Schermer, J. A., Villani, V. C., Nguyen, B., Vickers, L., & Vernon, P. A. (2009). A behavioral genetic study of the dark triad of personality and moral development. *Twin Research and Human Genetics*, 12(2), 132-136.

- Campbell, W. K., Bush, C. P., Brunell, A. B., & Shelton, J. (2005, Outubro). Understanding the social costs of narcissism: the case of the tragedy of the commons. *Society for Personality and Social Psychology*, 31(10), 1.358-1.368.
- Campbell, W. K., Goodie A. S., & Foster, J. D. (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17(4), 297-311.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4), 268-284.
- Cardoso, R. L. (2005). *Regulação econômica e escolhas de práticas contábeis: evidências no mercado de saúde suplementar brasileiro* (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo).
- Cardoso, R. L., & Martinez, A. L. (2006). Gerenciamento de resultados contábeis no Brasil mediante decisões operacionais. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 30., Salvador.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, G. M. (2004). Upper echelons research revisited: antecedents, elements and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778.
- Castro, M. A. R. 2008. *Análise do alisamento de resultados contábeis nas empresas abertas brasileiras*. (Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia).
- Cattell, R. B. (1943). The description of personality: basic traits resolved into clusters. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(4), 476.
- Cattell, R. B. (1965). *The scientific analysis of personality*, Aldine, Chicago, IL.
- Cattell, R. B. (1979). *Personality and learning theory. Volume 1. The Structure of Personality in its Environment*, Springer, New York.
- Chabrol, H., Leeuwen, N. V., Rodgers, R., & Sejourne, N. (2009). Contributions of psychopathic, narcissistic, machiavellian, and sadistic personality traits to juvenile delinquency. *Personality and Individual Differences*, 47(7), 734-739.
- Chatterjee, A. & Hambrick, D. C. (2011). Executive personality, capability cues, and risk taking: how narcissistic ceos react to their successes and stumbles. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 202-237.
- 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.
- Chau, C., Cooper, K., & Irvine, H. J. (2007, Julho). Beware the reformers: a machiavellian view of the accounting profession and public sector reform in Australia. In *Asia Pacific Interdisciplinary perspectives on Accounting Conference (APIRA)*, 8 - 10, Auckland, New Zealand. [Working paper]
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Clarke J. (2005). *Working with monsters. How to identify and protect yourself from the workplace psychopath*. Sidney: Random House.
- Cleckley, H. (1941). *The mask of sanity*. St Louis, MO: Mosby.
- Cleckley, H. (1976). *The mask of sanity* (5th ed.). St Louis, MO: Mosby.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.

- Coelho, A. C. D. (2007). *Qualidade informacional e conservadorismo nos resultados contábeis publicados no Brasil* (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo).
- Cohen, D. A., Dey, A., & Lys, T. Z. (2008). Real and accrual-based earnings management in the pre-and post-Sarbanes-Oxley periods. *The Accounting Review*, 83(3), 757-787.
- Cohen, D. A., Mashruwala, R., & Zach, T. (2010). The use of advertising activities to meet earnings benchmarks: evidence from monthly data. *Review of Accounting Studies*, 15(4), 808-832.
- Cohen, J., Ding, Y., Lesage, C., & Stolowy, H. (2010). Corporate fraud and managers' behavior: evidence from the press. *Journal of Business Ethics*, 95, 271-315.
- Collins, J. M., & Schmidt, F. L. (1993). Personality, integrity, and white-collar crime: a construct validity study. *Personnel Psychology*, 46(2), 295-311.
- Corzine, J. B. (1997). Machiavellianism and management: a review of single-nation studies exclusive of the USA and cross-national studies. *Psychological Reports*, 80(1), 291-304.
- Costa P. T., Jr., & McCrae, R. R. (2006). Trait and factor theories. *Comprehensive Handbook of Personality and Psychopathology*, 1, 96-114.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). *NEO Personality Inventory-Revised (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI): professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Crocker, K. J., & Slemrod, J. (2007). The economics of earnings manipulation and managerial compensation. *The RAND Journal of Economics*, 38(3), 698-713.
- Crysel, L. C., Crosier, B. S., Webster, G. D., & Gregory (2013). The dark triad and risk behavior. *Personality and Individual Differences*, 54(1), 35-40.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- D'Souza, M. F., & Lima, G. A. S. F. (2014). Taxonomia do *Dark Triad*: revelações da rede científica no meio organizacional. *Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, São Paulo, SP, Brasil, 14. Disponível em: <http://www.congressousp.fipecafi.org/web/artigos142014/327.pdf>
- D'Souza, M. F., & Lima, G.A.S.F. (2015). The dark side of power: the Dark Triad in opportunistic decision-making. *Journal Advances in Scientific and Applied Accounting*, 8(2), 135-156.
- D'Souza, M. F., Lima, G. A. S. F., Jones, D. N., & Carre, J. R. (2016). The Dark Triad and financial misbehavior through the use of accounting information. Working Paper
- DeAngelo, L. E. (1986, July). Accounting numbers as market valuation substitutes: a study of management buyouts of public stockholders. *Accounting Review*, 61(3), 400-420.
- Dechow, P. M. (1994). Accounting earnings and cash flows as measures of firm performance: the role of accounting accruals. *Journal of Accounting and Economics*, 18(1), 3-42.
- Dechow, P. M., & Shakespeare, C. (2009). Do managers time securitization transactions to obtain accounting benefits?. *The Accounting Review*, 84(1), 99-132.
- Dechow, P. M., & Sloan, R. G. (1991). Executive incentives and the horizon problem: an empirical investigation. *Journal of Accounting and Economics*, 14(1), 51-89.

- Dechow, P. M., Sloan, R. G., & Sweeney, A. P. (1995). Detecting earnings management. *Accounting Review*, 70(2), 193-225.
- Deutschman, A. (2005). Is your boss a psychopath? *Fast Company*, 96, 44.
- Drucker, P. F. (2006). A decisão eficaz. In P. F. Drucker (2006). *Processo decisório: os melhores artigos da Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- Dutton, K. (2012, 16 de outubro). The wisdom of psychopaths: what saints, spies, and serial killers can teach us about success. *Kindler Edition*. Amazon the prime.
- Dworkis, K. (2013). *The interactive effects of incentive threshold and narcissism on managerial decision-making*. Doctoral dissertation, University of Southern California, Los Angeles, California. Disponível em: <http://digitallibrary.usc.edu/cdm/ref/collection/p15799coll3/id/129532>
- Edwards, W. (1954). The theory of decision making. *Psychol Bulletin*, 51(4), 380-417.
- Elliott, J. A., & Hanna, J. D. (1996). Repeated accounting write-offs and the information content of earnings. *Journal of Accounting Research*, 34, 135-155.
- Ellis, H. (1898). Auto-erotism: a study of the spontaneous manifestation of the sexual impulse. In H. Ellis (1927). *Studies in the psychology of sex*. London: Project Gutenberg (Vol.1). Disponível em: <http://www.gutenberg.org>
- Emmons, R. (1984). Factor analysis and construct validity of the narcissistic personality inventory. *Journal of Personality Assessment*, 48(3), 291-300.
- Engelen, A., Neumann, C., & Schmidt, S. (2013, Julho). Should entrepreneurially oriented firms have narcissistic CEOs? *Journal of Management*, XX(X), 1-24. Disponível em: <http://jom.sagepub.com/content/early/2013/07/05/0149206313495413.full.pdf+html>
- Eysenck, H. J. (1990). Biological dimensions of personality. In L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality: theory and research*, pp. 244-276, Guilford, New York: Elsevier.
- Façonha, S. L. O., & Yu, A. S. O. Abordagem integrada. In A. S. O. Yu. (Coord.). (2011). *Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Saraiva.
- Fan, Y., Barua, A., Cready, W. M., & Thomas, W. B. (2010). Managing earnings using classification shifting: evidence from quarterly special items. *The Accounting Review*, 85(4), 1.303-1.323.
- Farwell, L., & Wohlwend-Lloyd, R. (1998). Narcissistic processes: optimistic expectations, favorable self-evaluations, and selfenhancing attributions. *Journal of Personality*, 66(1), 65-83.
- 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.
- Fehr, B., Samsom, D., & Paulhus, D. L. (1992). The construct of machiavellianism: twenty years later. In C. D. Spielberger & J. N. Butcher (Eds.). *Advances in personality assessnrenf*, 9, 77-116. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Ferrell, O. C., & Gresham, L. G. (1985). A framework for contingency ethical decision understanding making in marketing. *Journal of Marketing*, 49(3), 87-96.
- Field, A. (2009). *Descobrendo a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.

- Fields, T. D., Lys, T. Z., & Vincent, L. (2001). Empirical research on accounting choice. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1), 255-307.
- Fischhoff, B., Slovic, P., & Lichtenstein, S. (1977). Knowing with certainty: the appropriateness of extreme confidence. *Journal of Experiment Psychology: Human Perception and Performance*, 3(4), 552-564.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Forth, A. E., Brown, S. L., Hart, S. D., & Hare, R. D. (1996). The assessment of psychopathy in male and female noncriminals: reliability and validity. *Personality and Individual Differences*, 20(5), 531-543.
- Freud, S. (1914). Introdução ao narcisismo. In S. Freud. *Obras completas*. Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. v. 12.
- Frias, O., Filho (2012, 12 de junho). Maquiavelismo à brasileira. “*Ilustríssima*” da *Folha de São Paulo*, edição 698. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/ilustrissima/47883-maquiavelismo-a-brasileira.shtml>
- Friedman, H. S., & Schustack, M. W. (2004). *Teorias da personalidade: da teoria clássica à pesquisa moderna*. Trad. Beth Honorato. São Paulo: Prentice Hall.
- Friedman, M., & Savage, L. J. (1948). The utility analysis of choices involving risk. *The Journal of Political Economy*, 56(4), 279-304.
- Frino, A., Lim, M. Y., Mollica, V., & Palumbo, R. (2014). CEO narcissism and earnings management. Working Paper. Available at SSRN 2539555.
- Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2014). The dark triad of personality: a 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199-216.
- Furtner, M. R., Rauthmann, J. F., & Sachse, P. (2011). The self-loving self-leader: an examination of the relationship between self-leadership and the dark triad. *Social Behavior and Personality*, 39(3), 369-380.
- Garcia, A. (21 de outubro, 1998). O verdadeiro líder tem que ser maquiavélico? *EXAME*, ed. 673. Disponível em <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0673/noticias/o-verdadeiro-lider-tem-que-ser-maquiavelico-m0051187>
- Gerstner, W., Konig, A., Enders, A., & Hambrick, D. C. (2013). CEO narcissism, audience engagement, and organizational adoption of technological discontinuities. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 257-291.
- Giammarco, E.A., Atkinson, B., Baughman, H. M., Veselka, L., & Vernon, P. A. (2013). The relation between antisocial personality and the perceived ability to deceive. *Personality and Individual Differences*, 54(2), 246-250.
- Godkin, L., & Allcorn, S. (2009). Institutional narcissism, arrogant organization disorder and interruptions in organizational learning. *The Learning Organization*, 16(1), 40-57.
- Godkin, L., & Allcorn, S. (2011). Organizational resistance to destructive narcissistic behavior. *Journal of Business Ethics*, 104(4), 559-570.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the big-five factor structure. *Psychological Assessment*, 4(1), 26-42.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26-34.

- Goldberg, L. R. (1999). A broad-bandwidth, public-domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. In I. Mervielde, I. J. Deary, DeFruyt, & F. Ostendorf (Eds.). *Personality psychology in Europe*, 7, 7-28. Tilburg: Tilburg University Press.
- Gordon, D. S., & Platek, S. M. (2009). Trustworthy? The brain knows: implicit neural responses to faces that vary in dark triad personality characteristics and trustworthiness. *Journal of Social, Evolutionary, and Cultural Psychology*, 3(3), 182-200.
- Graham, J. R., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2004). The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of Accounting and Economics*, 40(1), 3-73.
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., & Fraley, R. C. (2013). Narcissism and leadership: a meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, 68(1), 1-47. doi: 10.1111/peps.12072.
- Grohmann, M. Z., & Battistella, L. F. (2012). Maquiavelismo nas organizações: o relacionamento entre perfil individual e personalidade maquiavélica. *Invenio: Revista de investigación académica*, (28), 101-118.
- Gudmundsson, A., & Southey, G. (2012). Leadership and the rise of the corporate psychopath: what can business schools do about the 'snakes inside'? *Social & Behavioral Research in Business*, 2(2), 18-27.
- Guidry, F., Leone, A. J., & Rock, S. (1999). Earnings-based bonus plans and earnings management by business-unit managers. *Journal of Accounting and Economics*, 26(1), 113-142.
- Guimarães, L. M. (2012). *Três estudos sobre o conceito de narcisismo na obra de Freud: origem, metapsicologia e formas sociais* (Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo).
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2011). *Econometria básica*. (5a ed.). Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- Gunny, K. A. (2005). What are the consequences of real earnings management? <http://www2.aaahq.org/ata/meetings/2015/CEONarcissismandCorporateTaxShelteringJATAConference.pdf> [Working paper].
- Hales, J., Hobson, J. L., & Resutek, R. J. (2012, Março). The dark side of socially mediated rewards: how narcissism and social status affect managerial reporting. *Social Science Research Network*. [Working Paper]. Disponível em <http://ssrn.com/abstract=2021889> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2021889>
- Hall, C. S., Lindzey, G., & Campbell, J. B. (2000). *Teorias da personalidade*. Trad. Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Artmed.
- Ham, C., Lang, M. H., Seybert, N., & Wang, S. (2015, Abril). CFO Narcissism and Financial Reporting Quality. [Working Paper] Disponível em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2581157> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2581157>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: an update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hampshire, S. (1953). Dispositions. *Analysis*, 14, 5-11.

- Hare, R. D. (1985). Comparison of procedures for the assessment of psychopathy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 53(1), 7-16.
- Hare, R. D., Harpur, T. D., & Hemphill, J. F. (1989). *Scoring pamphlet for the self-report psychopathy scale: SRP-II*. (Unpublished document), Vancouver, Canada: Simon Fraser University.
- Harms, P. D., Spain, S. M., & Hannah, S. T. (2011). Leader development and the dark side of personality. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 495-509.
- Hartmann, F. G. H., & Maas, V. S. (2010, January). Why business unit controllers create budget slack: involvement in management, social pressure, and machiavellianism. *Behavioral Research in Accounting*, 22(2), 27-49.
- Hartog, D. N. H., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal Business Ethics* 107(1), 35-47.
- Hastie, R. (2001). Problems for judgment and decision making. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 653-683.
- Haw, I. M., Ho, S. S., & Li, A. Y. (2011). Corporate governance and earnings management by classification shifting. *Contemporary Accounting Research*, 28(2), 517-553.
- Healy, P. M. (1985). The effect of bonus schemes on accounting decisions. *Journal of Accounting and Economics*, 7(1), 85-107.
- Healy, P. M., & Wahlen, J. M. (1999). A review of the earnings management literature and its implications for standard setting. *Accounting Horizons*, 13(4), 365-383.
- Hobson, J. L., & Resutak, R. J. (2008). More than money: the effects of social status and narcissism on manager reporting behavior. [Working Paper]. *Research Gate*. Disponível em: doi: 10.2139/ssrn.1270677.
- Hochwarter, W. A., & Thompson, K. W. (2012). Mirror, mirror on my boss's wall: engaged enactment's moderating role on the relationship between perceived narcissistic supervision and work outcomes. *Human Relations*, 65(3), 335-366.
- Hoffman, B. J., Strang, S. E., Kuhnert, K. W., Campbell, W. K., Kennedy, C. L., & LoPilato, A. C. (2013). Leader narcissism and ethical context: effects on ethical leadership and leader effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 25-37.
- Hogan, R. (2007). *Personality and the fate of organizations*. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishersix.
- Holthausen, R. W., Larcker, D. F., & Sloan, R. G. (1995). Annual bonus schemes and the manipulation of earnings. *Journal of Accounting and Economics*, 19(1), 29-74.
- Jain, K., & Bearden, J. N. (2011). Machiavellianism and overconfidence. [Working Paper]. *Social Science Research Network*. Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1774523
- Jakobwitz, S., & Egan, V. (2006). The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences*, 40(2), 331-339.
- Japiassu, H. (1992). *Introdução ao pensamento epistemológico* (6a ed.). Rio de Janeiro: Francisco Alves.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

- Jiraporn, P., Miller, G. A., Yoon, S. S., & Kim, Y. S. (2008). Is earnings management opportunistic or beneficial? An agency theory perspective. *International Review of Financial Analysis*, 17(3), 622-634.
- John, O. P., & Robins, R. (1994). Accuracy and bias in self-perception: individual differences in self-enhancement and the role of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(1), 206-219.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The big five trait taxonomy: history, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: theory and research* (2nd ed., pp.102-138). New York: Guilford.
- Johnson, E. N., Kuhn, J. R., Jr., Apostolou, B., & Hassell, J. M. (2013, Fevereiro). Auditor perceptions of client narcissism as a fraud attitude risk factor. *Auditing: A Journal of Theory & Practice* 32(1), 203-219.
- Jonason, P. K., Slomski, S., & Partyka, J. (2012). The dark triad at work: how toxic employees get their way. *Personality and Individual Differences*, 52(3), 449-453.
- Jonason, P. K., & Kavanagh, P. (2010). The dark side of love: love styles and the dark triad. *Personality and Individual Differences*, 49(6), 606-610.
- Jonason, P. K., Koenig, B. L., & Tost, J. (2010). Living a fast life: the dark triad and life history theory. *Human Nature*, 21(4), 428-442.
- Jonason, P. K., Li, N. P., & Buss, D. M. (2010). The costs and benefits of the dark triad: implications for mate poaching and mate retention tactics. *Personality and Individual Differences*, 48(4), 373-378.
- Jonason, P. K., Li, N. P., & Teicher, E. A. (2010). Who is James Bond?: the dark triad as an agentic social style. *Individual Differences Research*, 8(2), 111-120.
- Jonason, P. K., Valentine, K. A., Li, N. P., & Harbeson, C. L. (2011). Mate-selection and the dark triad: facilitating a short-term mating strategy and creating a volatile environment. *Personality and Individual Differences*, 51(6), 759-763.
- Jones, D. N. & Paulhus D. L. (2009). Machiavellianism. In M. R., Levy, & R. H., Hoyle. (Eds.). *Individual differences in social behavior* (pp. 93-108). New York: Guilford.
- Jones, D. N. (2013). Psychopathy and machiavellianism predict differences in racially motivated attitudes and their affiliations. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(S2), E367-E378
- Jones, D. N. (2014). Risk in the face of retribution: psychopathic individuals persist in financial misbehavior among the dark triad. *Personality and Individual Differences*, 67, 109-113.
- Jones, D. N., & Figueredo, A. J. (2013). The core of darkness: uncovering the heart of the dark triad. *European Journal of Personality*, 27(6), 521-531.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2010). Different provocations trigger aggression in narcissists and psychopaths. *Social Psychological and Personality Science*, 1(1), 12-18.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2010). *Mating strategies among the dark triad: relationship focus, retention, and infidelity* (under review). [Working paper].
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2011a). Differentiating the dark triad within the interpersonal circumplex. In L. M., Horowitz, & S., Strack. *Handbook of interpersonal psychology* (pp. 249-269). New York: Wiley and Sons.

- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2011b). The role of impulsivity in the dark triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 51(5), 670-682.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2011c). *Introducing a short measure of the Dark Triad*. Poster presented at the meeting of the Society for Personality and Social Psychology, San Antonio. Disponível em: <http://www.midss.ie>. Acesso: dezembro 2012.
- 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.
- Jones, J. J. (1991). Earnings management during import relief investigations. *Journal of Accounting Research*, 29(2), 193-228.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark side of leader traits: a review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855-875.
- Jung, C. G. (2013). *O desenvolvimento da personalidade*. Trad. Frei Valdemar do Amaral; Revisão técnica de Dora Ferreira da Silva. (14a ed.). Petrópolis: Vozes. Título original: *Über die Entwicklung der Persönlichkeit* (1895-1961).
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1974). Judgment under uncertainty: heuristics and biases. *Science, New Series*, 185(4.157), 1.124-1.131.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science, New Series*, 211(4.481), 453-458.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1996). On the reality of cognitive illusions. *Psychological Review*, 103(3), 582-591.
- Kaiser, R. B., LeBreton, J. M., & Hogan, J. (2013). The dark side of personality and extreme leader behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 64(1), 55-92. doi: 10.1111/apps.12024.
- Kang, S. H., & Sivaramakrishnan, K. (1995). Issues in testing earnings management and an instrumental variable approach. *Journal of Accounting Research*, 33(2), 353-367.
- Kapoutsis, I., Volkema, R. J., & Nikolopoulos, A. G. (2013). Initiating negotiations: the role of machiavellianism, risk propensity, and bargaining power. *Group Decision and Negotiation*, 22(6), 1.081-1.101.
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: the role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 512-519.
- Koch, C. (2010). An ethical justification of profit maximization. *Society and Business Review*, 5(3), 270-280.
- 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.
- LeBreton, J. M., Binning, J. F., & Adorno, A. J. (2006). Subclinical psychopaths. In: *Comprehensive handbook of personality and psychopathology*, 1, 388-411.
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2005). Psychopathy, machiavellianism, and narcissism in the five factor model and the Hexaco model of personality structure. *Personality and Individual Differences*, 38(7), 1.571-1.582.

- Levy, K. N., Reynoso, J. S., Wasserman, R. H., & Clarkin, J. F. (2010). Transtorno de personalidade narcisista. In W. O'Donohue, K. A., Fowler, & S. O. Lilienfeld. (Orgs.). *Transtorno de personalidade em direção ao DSM-V*. Trad. Fábio Moraes Corregiari. São Paulo: Roca, 2010.
- Libby, R., Bloomfield, R., & Nelson, M. W. (2002). Experimental research in financial accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 27(8), 775-810.
- Lilienfeld, S. O., Waldman, I. D., Landfield, K., Watts, A. L., Rubenzer, S., & Faschingbauer, T. R. (2012). Fearless dominance and the US presidency: implications of psychopathic personality traits for successful and unsuccessful political leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(3), 489.
- Maccoby, M. (2004, Janeiro). Narcissistic leaders: the incredible pros, the inevitable cons. *The Harvard Business Review*, 78(1), 68-78.
- Majors, T. M. (2014, Fevereiro). Communicating measurement uncertainty: an experimental study of financial reporting implications for managers and investors. [Working Paper]. *Social Science Research Network*. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=2390102> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2390102>
- Maleki, M. (2013, October). Narcissism and decision-making styles principals. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 3(10), 359-370.
- March, J. G. (1978). Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. *The Bell Journal of Economics*, 9(2), 587-608. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/3003600>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marshall, A., Baden, D., & Guidi, M. (2013). Can an ethical revival of prudence within prudential regulation tackle corporate psychopathy?. *Journal of Business Ethics*, 117(3), 559-568.
- Martinez, A. L. (2001). *Gerenciamento dos resultados contábeis: um estudo empírico nas companhias abertas do Brasil* (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo).
- Martinez, A. L. (2008). Detectando earnings management no Brasil: estimando os accruals discricionários. *R. Cont. Fin. USP, São Paulo*, 19(46), 7-17.
- Mathieu, C. (2013). Personality and job satisfaction: the role of narcissism. *Personality and Individual Differences*, 55(6), 650-654.
- 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.
- Matlin, M. W. (2004). *Psicologia cognitiva* (5a ed.). Rio de Janeiro: LTC
- McCleskey, J. (2013). The dark side of leadership: measurement, assessment, and intervention. *Business Renaissance Quarterly*, 8(2/3), 35-53.
- McCormick, I., & Burch, G. (2005, Novembro). Corporate behaviour; snakes in suits – fear and loathing in corporate clothing; they're glib, charming, deceitful and ruthless; they've been described as “snakes in suits” – and they're in an office near you. *New Zealand Management*, 52(10), p. 34
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1995). Trait explanations in personality psychology. *European Journal of Personality*, 9(4), 231-252.

- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1999). A five-factor theory of personality. In: *Handbook of personality: theory and research*, 2, 139-153.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- Mchoskey, J. W. (1999). Machiavellianism, intrinsic versus extrinsic goals, and social interest: a self-determination theory analysis. *Motivation and Emotion*, 23(4), 267-283.
- McVay, S. E. (2006). Earnings management using classification shifting: an examination of core earnings and special items. *The Accounting Review*, 81(3), 501-531.
- Mecler, K. (2015). *Psicopatas do cotidiano: como reconhecer, como conviver, como se proteger*. Rio de Janeiro: Casa da Palavra.
- Michel, J. S., & Bowling, N. A. (2013). Does dispositional aggression feed the narcissistic response? The role of narcissism and aggression in the prediction of job attitudes and counterproductive work behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 28(1), 93-105.
- Miller, N., & Pazgal, A. (2002). Relative performance as a strategic commitment mechanism. *Managerial and Decision Economics*, 23(2), 51-68. doi: 10.1002/mde.1045.
- Mohanram, P. S. (2003). How to manage earnings management. *Accounting World*, 10, 13-19.
- Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (1993). Narcissism and self-evaluation maintenance: explorations in object relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19(6), 668-676.
- Murphy, P. R. (2012). Attitude, machiavellianism and the rationalization of misreporting. *Accounting, Organizations and Society*, 37(4), 242-259.
- Nabuco, C. (2013, 21 de junho). Estudo associa o uso excessivo de redes sociais ao narcisismo. *Uol Notícias*. Disponível em <http://cristianonabuco.blogosfera.uol.com.br/2013/06/21/estudos-associam-o-uso-de-redes-sociais-ao-narcisismo/>
- Nadkarni, S., & Herrmann, P. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: the case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1.050-1.073.
- Nair, P., & Kamalanabhan, T. J. (2010). The impact of cynicism on ethical intentions of indian managers: the moderating role of seniority. *Journal of International Business Ethics*, 3(1), 14-29.
- Nars, K. (2012). *Golpes bilionários: como os maiores golpistas do mundo enganaram tanta gente por tanto tempo*. Trad. Lilian Loman e Pasi Loman. Belo Horizonte: Gutenberg.
- Nathanson, C., Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2006). Predictors of a behavioral measure of scholastic cheating: personality and competence but not demographics. *Contemporary Educational Psychology*, 31(1), 97-122.
- 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.
- O'Fallon, M. J., & Butterfield, K. D. (2005) A review of the empirical: ethical decision-making literature 1996-2003. *Journal of Business Ethics*, 59(4), 375-413. doi: 10.1007/s10551-005-2929-7.

- Oliveira, J. M. (2010) Como desvincular o feedback do narcisismo. *Infomoney on-line*. Disponível em <http://www.infomoney.com.br/imoveis/noticia/1965079/como-desvincular-feedback-narcisismo>
- Olsen, K. J., & Stekelberg, J. M. (2015, Janeiro). CEO narcissism and corporate tax policies. [Working Paper]. Disponível em: <http://www2.aaahq.org/ata/meetings/2015/CEONarcissismandCorporateTaxShelteringJATAConference.pdf>
- Olsen, K. J., Young, S. M., & Dworkis, K. (2013). CEO Narcissism and Accounting: A Picture of Profits. *Journal of Management Accounting Research (in press)*. Disponível em: <http://www2.aaahq.org/ata/meetings/2015/CEONarcissismandCorporateTaxShelteringJATAConference.pdf>
- Oppermann, A. (2014, 27 de janeiro). Aprenda com um psicopata: persuasão, foco, charme. Se essas qualidades fossem usadas para o bem... *Época Negócios On Line*. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/inteligencia/noticia/2013/01/aprenda-com-um-psicopata.html>
- O'Reilly, C. A., Doerr, B., Caldwell, D. F., & Chatman, J. A. (2013). Narcissistic CEOs and executive compensation. [Working Paper Series]. *Social Science Research Network – The Leadership Quarterly*. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.002>
- Ouimet, G. (2010). Dynamics of narcissistic leadership in organisations: towards an integrated research model. *Journal of Managerial Psychology*, 25(7), 713-726.
- Papadakis, V. M., & Barwise, P. (2002, Março). How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making? *British Journal of Management*, 13(1), 83-95.
- Patrick, C. (2010). Transtorno de personalidade antissocial e psicopatia. In W., O'Donohue, K. A., Fowler, & S. O., Lilienfeld. (Orgs.). *Transtorno de personalidade em direção ao DSM-V*. Trad. Fábio Moraes Corregiari. São Paulo: Roca.
- Paulhus, D. L., & Buckels, E. E. (2011, Fevereiro). *The dark tetrad of personality: relevance to terrorist groups*. Report presented to the Defense Research and Development Canada (DRDC) agency, Toronto, Canada.
- Paulhus, D. L. (2013). *Dark triad of personality (D3-Short): measurement instrument database for the social science*. Disponível em: <http://www.midss.org/sites/default/files/d3.pdf>
- Paulhus, D. L., & Bruce, M. N. (1990, Junho). The over claiming questionnaire: claiming more than we can know. *Proceedings of the Meeting of the Canadian Psychological Association*, Ottawa, Canada.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. (2002). The dark triad of personality: narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563.
- Paulhus, D. L., Harms, P. D., Bruce, M. N., & Lysy, D. C. (2003). The over-claiming technique: measuring bias independent of accuracy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 681-693.

- Paulhus, D. L., Neumann, C. S., & Hare, R. D. *Manual for the self-report psychopathy (SRP) scale*. Toronto: Multi-Health Systems. Disponível em: <http://www2.psych.ubc.ca/~dpaulhus/.../SRP-III.13.doc> in press
- Paulhus, D. L., Williams, K., & Harms, P. (2001). *Shedding light on the dark triad of personality: narcissism, machiavellianism, and psychopathy*. Presented at Convention of the Society for Personality and Social Psychology. San Antonio, EUA.
- Paulo, E. (2007). *Manipulação das informações contábeis: uma análise teórica e empírica sobre os modelos operacionais de detecção de gerenciamento de resultados* (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo).
- Pech, R. J., & Slade, B. W. (2007). Organisational sociopaths: rarely challenged, often promoted. Why? *Society and Business Review*, 2(3), 254
- Pervin, L. A. (1994). A critical analysis of current trait theory. *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 5(2), 103-113.
- Peter, J., & Olson, J. (2009). *Comportamento do Consumidor e Estratégia de Marketing*. 8ed. São Paulo: McGraw-Hill.
- Pilli, L. E. (2012). *Julgamento e decisão: limites para a racionalidade do consumidor* (Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo).
- Pontes, F. (2013, 7 de fevereiro). Kevin Dutton: a psicopatia pode trazer benefícios. *Época Notícias On line*. Entrevista. Disponível em <http://revistaepoca.globo.com/Sociedade/noticia/2013/02/kevin-dutton-psicopatia-pode-trazer-beneficios.html>
- Primeaux, P., & Stieber, J. (1994). Profit maximization: the ethical mandate of business. *Journal of Business Ethics*, 13(4), 287-294.
- Pullen, A., & Rhodes, C. (2008). It's all about me!': gendered narcissism and leaders' identity work. *Leadership*, 4(1), 5-25.
- Quinalia, E. (2012, 18 de abril). Narcisismo pode ajudar candidato em entrevista de emprego, diz pesquisa. *InfoMoney*. Disponível em <http://www.infomoney.com.br/minhas-financas/noticia/2404094/narcisismo-pode-ajudar-candidato-entrevista-emprego-diz-pesquisa>
- Quirin, M., Beckenkamp, E. M., & Kuhl, E. J. (2008). Giving or taking: the role of dispositional power motivation and positive affect in profit maximization. *Cognitive Studies in Economics and Social Sciences*, 8(1), 109-126.
- Raskin, R., & Hall, C. S. (1979). A narcissistic personality inventory. *Psychological Reports*, 45, 590.
- Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the narcissistic personality inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 890-902.
- Rauthmann, J. F. (2012). The dark triad and interpersonal perception: similarities and differences in the social consequences of narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Social Psychological and Personality Science*, 3, 487-496.
- Ray, J. J., & Ray, J. A. B. (1982). Some apparent advantages of subclinical psychopathy. *Journal of Social Psychology*, 117, 135-142.

- Reimers, J. M., & Barbuto, J. E. (2002). A framework exploring the effects of the Machiavellian disposition on the relationship between motivation and influence tactics. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 29-41.
- Rijsenbilt, A., & Commandeur, H. (2013). Narcissus enters the courtroom: CEO narcissism and fraud. *Journal of Business Ethics*, 117, 413-429.
- Roodpooshti, F. R., Nikoomaram, H., & Mahfoozi, G. (2012). Machiavellianism and accountants ethical. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(10), 10.576-10.581.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 617-633.
- Roychowdhury, S. (2006). Earnings management through real activities manipulation. *Journal of Accounting and Economics*, 42(3), 335-370.
- Samier, E. A., & Atkins, T. (2010). Preventing and combating administrative narcissism: implications for professional programmes. *Journal of Educational Administration*, 48(5), 579-594.
- Schilit, H. M., & Perler, J. (2010). *Financial Statement Analysis*. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill eBooks.
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2013). *Teorias da personalidade*. Trad. Maria Helena Leal de Barros Berckers (2a ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Scott, W. R. (2012). *Financial accounting theory*. Pearson Education. 6th ed. Toronto, Canada.
- Shafer, W. E., & Wang, Z. (2011). Effects of ethical context and machiavellianism on attitudes toward earnings management in China. *Managerial Auditing Journal*, 26(5), 372-392.
- Shome, A., & Rao, V. H. (2009, Outubro). Machiavellianism in public accountants: some additional Canadian evidence. *Business Ethics: A European Review*, 18(4), 364-371. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1484018> or <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01569.x>
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- Simon, H. A. (1963) *A capacidade de decisão e liderança*. Rio de Janeiro: Usaid. (Obra originalmente publicada sob o título The New Science of Management Decision. New York, NY: Harper and Row, 1960). Disponível em <http://citeseer.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.18.1043>
- Simon, H. A. (1970). *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. (2a ed. A. L. Pinto, Trad.). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. (Obra originalmente publicada sob o título Administrative Behavior, New York, NY: The Macmillan company, 1957.
- Simon, H. A. (1979, Setembro). Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- Slovic, P., Fischhoff, B., & Lichtenstein, S. (1977). Behavioral decision research. *Annual Review of Psychology*, 28, 1-39. Disponível em: <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.ps.28.020177.000245>

- Smith, S. F., & Lilienfeld, S. O. (2013). Psychopathy in the workplace: the knowns and unknowns. *Aggression and Violent Behavior, 18*, 204-218.
- Spain, S. M., Harms, P., & LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior, 35*, 41-60.
- Stein, M. (2013). When does narcissistic leadership become problematic?: dick fuld at lehman brothers. *Journal of Management Inquiry, 22*(3), 282-293.
- Stenberg, R. J. (2012). *Psicologia cognitiva* (A. M. Luche & R. Galman, Trad.). São Paulo: Cengage Learning.
- Stolowy, H., & Breton, G. (2004). Accounts manipulation: a literature review and proposed conceptual framework. *Review of Accounting and Finance, 3*(1), 5-92.
- Tang, T. L.-P., Chen, Y. J., & Sutarso, T. (2008). Bad apples in bad (business) barrels: the love of money, machiavellianism, risk tolerance, and unethical behavior. *Management Decision, 46*(2), 243-263.
- Tellegen, A. (1991). Personality traits: issues of definition, evidence, and assessment. In: D. Cicchetti and W. Grove (Eds.). *Thinking clearly about psychology: essays in honor of Paul Everett Meehl*, Vol. 2, pp. 10-35. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model. *Academy of Management Review, 11*, 601-617.
- Troy, C., Smith, K. G., & Domino, M. A. (2011). CEO demographics and accounting fraud: who is more likely to rationalize illegal acts?. *Strategic Organization, 9*(4), 259-282.
- Trueman, B., & Titman, S. (1988). An explanation for accounting income smoothing. *Journal of Accounting Research, 26*(3), 127-139.
- Vaccari, L. C. (2014). *O hiato entre atitude e comportamento ecologicamente conscientes: Um estudo com consumidores de diferentes gerações* (Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro).
- Van Dijk, E., & De Cremer, D. (2006). Self-benefiting in the allocation of scarce resources: leader-follower effects and the moderating role of social value orientations. *Personality and Social Psychology Bulletin, 32*, 1.352-1.361.
- VandenBos, G. R. (Org.). (2010). Dicionário de psicologia da American Psychological Association (D. Bueno et al., Trad.) Porto Alegre: Artmed.
- Veronesi, L. B. (2013, 28 de agosto). Pessoas ricas são mais narcisistas, diz pesquisa. *InfoMoney*. Disponível em <http://www.infomoney.com.br/minhas-financas/planeje-suas-financas/noticia/2935283/pessoas-ricas-sao-mais-narcisistas-diz-pesquisa>
- Veselka, L., Schermer, J. A., Martin, R. A., & Vernon, P. A. (2010). Relations between humor style and the dark triad traits of personality. *Personality and Individual Differences, 48*, 772-774.
- Vladu, A. B. (2013). Machiavellianism and short-term earnings management practices. *Annales Universitatis – Apulensis Series Oeconomica, 15*(2), 467-472.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Game theory and economic behavior*. Princeton: Princeton University.
- Wakefield, R. L. (2008). Accounting and machiavellianism. *Behavioral Research in Accounting, 20*(1), 115-129.

- Wallace, H. M., & Baumeister, R. F. (2002). The performance of narcissists rises and falls with perceived opportunity for glory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(5), 819-834.
- Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1990). Positive accounting theory: a ten year perspective. *Accounting Review*, 65(1), 131-156.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002, Junho). Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26, 2.
- Weller, J. A., & Thulin, E. W. (2012). Do honest people take fewer risks?: personality correlates of risk-taking to achieve gains and avoid losses in Hexaco space. *Personality and Individual Differences*, 53, 923-926.
- Westerlaken, K. M., & Woods, P. R. (2013). The relationship between psychopathy and the full range leadership model. *Personality and Individual Differences*, 54, 41-46.
- Wexler, M. N. (2008). Conjectures on systemic psychopathy: reframing the contemporary corporation. *Society and Business Review*, 3 (3).
- Williams, K. M., Cooper, B. S., Howell, T. M., Yuille, J. C., & Paulhus, D. L. (2009). Inferring sexually deviant behavior from corresponding fantasies: the role of personality and pornography consumption. *Criminal Justice and Behavior*, 36, 198-222.
- Williams, K. M., McAndrew, A., Learn, T., Harms, P. & Paulhus, D. L. (2001). The dark triad returns: entertainment preferences and anti-social behavior among narcissists, machiavellians, and psychopaths. *Poster presented at the Annual Meeting of the American Psychological Association*, San Francisco, USA, 109.
- Williams, K. M., Nathanson, C., & Paulhus, D. L. (2010). Identifying and profiling scholastic cheaters: their personality, cognitive ability, and motivation. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 16, 293-307.
- Williams, K. M., Orpen, S., Hutchinson, L. R., Walker, L. J., & Zumbo, B. D. (2006). Personality, empathy, and moral development: examining ethical reasoning in relation to the big five and the dark triad. *Poster presented at the Annual Meeting of the Canadian Psychological Association*, Canadá, 67.
- Williams, K. M., Paulhus, D. L. & Nathanson, C. (2003, Maio). Personality and political predictors of emotional reactions to 9/11. *Poster presented at the Annual Convention of the Western Psychological Association*, 83., Vancouver, Canadá.
- Williams, K. M., Paulhus, D. L., & Hare, R. D. (2007). Capturing the four-factor structure of psychopathy in college students via self-report. *Journal of Personality Assessment*, 88, 205-219.
- Wonderlic, E. F. (1977). *Wonderlic personnel test manual*. Northfield, IL: Personnel Testing.
- Zang, A. Y. (2012). Evidence on the trade-off between real activities manipulation and accrual-based earnings management. *The Accounting Review*, 87(2), 675-703.
- Zettler, I., & Solga, M. (2013). Not enough of a 'dark' trait?: linking machiavellianism to job performance. *European Journal of Personality*, 27, 545-554.
- Zettler, I., Friedrich, N., & Hilbig, B. E. (2011) Dissecting work commitment: the role of machiavellianism. *Career Development International*, 16(1), 20-35

Apêndice A - Tradução reversa (*Back translation*)

Short Dark Triad (SD3) de Personalidade

Disponível em: http://www2.psych.ubc.ca/~dpaulhus/Paulhus_measures/

MAQUIAVELISMO

1. It's not wise to tell your secrets.

Juiz 1: Não é sábio contar seus segredos.

Juiz 2: Não é prudente contar seus segredos.

Juiz 3: Não é sábio falar dos seus segredos

Juiz 4: It's not wise to share your secrets.

Juiz 5: It is not wise to share your secrets

Juiz 6: It is not wise to talk about one's secrets.

Juiz 7: Não é prudente contar seus segredos.

2. Generally speaking, people won't work hard unless they have to.

Juiz 1: Em geral as pessoas não se esforçam, a não ser que tenham que fazê-lo.

Juiz 2: Em geral, as pessoas não trabalharão com afinco a menos que elas tenham que fazê-lo.

Juiz 3: Falando de modo geral, as pessoas não trabalham ao máximo, a menos que elas tenham que fazê-lo.

Juiz 4: Generally speaking, people don't do their best unless they have to.

Juiz 5: Generally, people will not work hard, unless they have to.

Juiz 6: Generally speaking, people do not work their best, unless they have to.

Juiz 7: Em geral, as pessoas não trabalham com afinco a menos que elas tenham que fazê-lo.

3. Whatever it takes, you must get the important people on your side.

Juiz 1: Você precisa ter pessoas importantes ao seu lado, não importa a que custo.

Juiz 2: Não importa o que aconteça, você deve ter as pessoas importantes do seu lado.

Juiz 3: Custe o que custar, você deve ter as pessoas importantes ao seu lado.

Juiz 4: You must keep the people who matter most close to you no matter what.

Juiz 5: No matter what happens, you must have special people by your side

Juiz 6: Whatever it takes, you must have the right people on your side.

Juiz 7: Você precisa ter pessoas importantes ao seu lado, não importa a que custo.

4. Avoid direct conflict with others because they may be useful in the future.

Juiz 1: Evite confronto direto com as pessoas, pois elas poderão ser úteis no futuro.

Juiz 2: Evite o conflito direto com os outros porque eles podem ser úteis no futuro.

Juiz 3: Evite o conflito direto com os outros, pois eles poderão ser úteis no futuro.

Juiz 4: Avoid direct conflict with others because they might be useful in the future.

Juiz 5: Avoid confronting other people, because they can be useful in the future.

Juiz 6: Avoid direct conflict with other people, as they can be useful in the future.

Juiz 7: Evite o conflito direto com os outros porque eles poderão ser úteis no futuro.

5. It's wise to keep track of information that you can use against people later.

Juiz 1: É sábio manter-se a par de informações que você poderá usar contra as pessoas no futuro.

Juiz 2: É prudente ter registro das informações que você poderá usar contra as pessoas mais tarde.

Juiz 3: É aconselhável manter o controle das informações que podem ser usadas contra as pessoas, no futuro.

Juiz 4: It's advisable to keep control of information that can be used against people in the future.

Juiz 5: It is wise to have a record of information you may use against people later.

Juiz 6: It's advisable to keep record of information that can be used against people in the future..

Juiz 7: É prudente manter-se a par de informações que você poderá usar contra as pessoas mais tarde.

6. You should wait for the right time to get back at people.

Juiz 1: Você deve esperar o momento certo para dar o troco (vingar-se) às pessoas.

Juiz 2: Você deve esperar pelo momento certo para se vingar das pessoas.

Juiz 3: Você deve esperar o momento certo para voltar as costas às pessoas.

Juiz 4: You need to wait for the right moment to turn your back on people.

Juiz 5: You must wait for the right time to get your revenge.

Juiz 6: You must wait for the right moment to turn your back on people.

Juiz 7: Você deve esperar o momento certo para dar o troco às pessoas.

7. There are things you should hide from other people because they don't need to know.

Juiz 1: Existem coisas que você deve esconder das outras pessoas, pois elas não precisam saber.

Juiz 2: Existem coisas que você deve esconder das outras pessoas porque elas não precisam saber.

Juiz 3: Existem coisas que você deve esconder das outras pessoas, porque elas não precisam saber.

Juiz 4: There are things you must hide from others because they don't need to know.

Juiz 5: There are things you have to hide from people, because they don't need to know them.

Juiz 6: There are things that you should hide from other people because they do not need to know.

Juiz 7: Existem coisas que você deve esconder das outras pessoas porque elas não precisam saber.

8. Make sure your plans benefit you, not others.

Juiz 1: Certifique-se de que os seus planos beneficiam a você, não aos outros.

Juiz 2: Certifique-se que os seus planos beneficiam você, não os outros.

Juiz 3: Certifique-se de que seus planos irão beneficiá-lo, e não aos outros.

Juiz 4: Make sure your plans will benefit you, not others.

Juiz 5: Be sure to make plans that benefit you, not the others.

Juiz 6: Be sure that your plans will benefit you and not the others.

Juiz 7: Certifique-se de que os seus planos beneficiam você, não os outros.

9. Most people can be manipulated.

Juiz 1: A maioria das pessoas podem ser manipuladas.

Juiz 2: A maioria das pessoas pode ser manipulada.

Juiz 3: A maioria das pessoas pode ser manipulada.

Juiz 4: Most people can be manipulated.

Juiz 5: Most people can be manipulated.

Juiz 6: Most people can be manipulated.

Juiz 7: A maior parte das pessoas podem ser manipuladas.

NARCISISMO

1. People see me as a natural leader.

Juiz 1: As pessoas me vêem como um líder natural.

Juiz 2: As pessoas me veem como um líder natural.

Juiz 3: As pessoas me vêem como um líder natural.

Juiz 4: People see me as a natural leader.

Juiz 5: People see me as a natural leader

Juiz 6: People see me as a born leader.

Juiz 7:As pessoas me veem como um líder natural.

2. I hate being the center of attention. ®

Juiz 1: Eu detesto ser o centro das atenções.

Juiz 2:Eu odeio ser o centro das atenções

Juiz 3:Odeio ser o centro das atenções.

Juiz 4:I hate to be the center of attention.

Juiz 5:I hate being in the spotlight.

Juiz 6:I hate to be the center of attention.

Juiz 7:Eu detesto ser o centro das atenções.

3. Many group activities tend to be dull without me.

Juiz 1: Muitas atividades em grupo tendem a ser chatas sem mim.

Juiz 2:A maioria das atividades em grupo tende a ser entediantes sem mim.

Juiz 3: Muitas atividades de grupo ficam sem mim.

Juiz 4:Many group activities become boring without me.

Juiz 5:Most of group activities tend to be boring for me

Juiz 6:Many group activities become boring without me.

Juiz 7:Muitas atividades em grupo tendem a ser maçantes chatas sem mim.

4.I know that I am special because everyone keeps telling me so.

Juiz 1: Eu sei que sou especial porque as pessoas me dizem isto o tempo todo.

Juiz 2:Eu sei que sou especial porque todos sempre me dizem isso.

Juiz 3: Eu sei que sou especial, porque as pessoas vivem dizendo isso.

Juiz 4: I know I'm special because people are always telling me this.

Juiz 5:I know I'm special, because everybody always says that

Juiz 6:I know that I am special because people keep saying that.

Juiz 7:Eu sei que sou especial, porque as pessoas vivem dizendo isso.

5. I like to get acquainted with important people.

Juiz 1: Eu gosto de conhecer pessoas importantes.

Juiz 2:Gosto de conhecer pessoas importantes.

Juiz 3: Eu gosto de conviver com pessoas importantes.

Juiz 4:I like to live around important people.

Juiz 5:I like meeting important people

Juiz 6: I like to hang out with important people.

Juiz 7: Eu gosto de conhecer pessoas importantes.

6. I feel embarrassed if someone compliments me.®

Juiz 1: Eu fico sem graça se alguém me elogia.

Juiz 2: Sinto-me constrangido se alguém me elogia.

Juiz 3: Sinto-me envergonhado quando recebo elogios.

Juiz 4: I feel embarrassed when I receive compliments.

Juiz 5: I feel embarrassed when people compliment me

Juiz 6: I feel ashamed when I am praised.

Juiz 7: Sinto-me envergonhado quando recebo elogios.

7. I have been compared to famous people.

Juiz 1: Eu já fui comparado(a) a pessoas famosas.

Juiz 2: Já fui comparado a pessoas famosas.

Juiz 3: Eu sou comparado com pessoas famosas.

Juiz 4: I'm compared to famous people.

Juiz 5: I have been already compared to famous people

Juiz 6: They compare me to famous people.

Juiz 7: Eu já fui comparado a pessoas famosas.

8. I am an average person. ®

Juiz 1: Eu sou uma pessoa comum (mediana).

Juiz 2: Sou uma pessoa comum.

Juiz 3: Eu sou uma pessoa mediana.

Juiz 4: I'm an average person.

Juiz 5: I'm an ordinary person

Juiz 6: I am an average person.

Juiz 7: Eu sou uma pessoa comum.

9. I insist on getting the respect I deserve.

Juiz 1: Eu insisto em receber o respeito que eu mereço.

Juiz 2: Insisto em ter o respeito que eu mereço.

Juiz 3: Eu insisto em obter o respeito que mereço.

Juiz 4: I insist in obtaining the respect I deserve.

Juiz 5: I insist on having the respect I deserve

Juiz 6: I insist on getting the respect I deserve.

Juiz 7: Eu insisto em receber o respeito que mereço.

PSICOPATIA

1. I like to get revenge on authorities.

Juiz 1: Eu gosto de retaliar pessoas que tem autoridade.

Juiz 2: Gosto de me vingar das autoridades.

Juiz 3: Eu gosto de me vingar de autoridades.

Juiz 4: I like to take revenge on authorities.

Juiz 5: I like to take revenge on the authorities

Juiz 6: I like to get back at authorities.

Juiz 7: Eu gosto de retaliar pessoas que tem autoridade.

2. I avoid dangerous situations. ®

Juiz 1: Eu evito situações de perigo.

Juiz 2: Evito situações perigosas

Juiz 3: Eu evito situações perigosas.

Juiz 4: I avoid dangerous situations.

Juiz 5: I avoid dangerous situations

Juiz 6: I avoid dangerous situations.

Juiz 7: Eu evito situações perigosas

3. Payback needs to be quick and nasty.

Juiz 1: O revidar tem que ser rápido e terrível.

Juiz 2: A vingança tem que ser rápida e desagradável.

Juiz 3: Payback tem que ser rápido e desonesto.

Juiz 4: Payback has to be quick and dirty.

Juiz 5: Revenge must be fast and unpleasant

Juiz 6: Payback must be fast and dishonest.

Juiz 7: O revidar tem que ser rápido e desagradável.

4. People often say I'm out of control.

Juiz 1: As pessoas frequentemente dizem que eu estou fora de controle (descontrolado/a).

Juiz 2: As pessoas geralmente dizem que eu sou fora de controle.

Juiz 3: As pessoas costumam dizer que sou descontrolado.

Juiz 4: People usually say I'm out of control.

Juiz 5: People usually say that I have no control

Juiz 6: People say that I am out of control.

Juiz 7: As pessoas frequentemente dizem que eu estou descontrolado.

5. It's true that I can be mean to others. (or I enjoy having sex with people I hardly know.)

Juiz 1: É verdade que eu posso ser maldoso(a)/ mesquinho(a) com os outros. (ou Eu gosto de fazer sexo com pessoas que eu mal conheço.)

Juiz 2: É verdade que eu posso ser cruel. (ou eu gosto de fazer sexo com pessoas que mal conheço).

Juiz 3: É verdade que eu posso ser vil para com outros (ou eu gosto de fazer sexo com pessoas que mal conheço).

Juiz 4: It's true I can be nasty to others (I like to have sex to people I barely know)

Juiz 5: It is true that I can be cruel. (or that I like to have sex with people I barely know)

Juiz 6: It is true that I can be vile to other people (or that I like to have sex with people I barely know).

Juiz 7: É verdade que eu posso ser maldoso com os outros.

6. People who mess with me always regret it.

Juiz 1: As pessoas que mexem comigo sempre se arrependem.

Juiz 2: As pessoas que aprontam para mim sempre se arrependem.

Juiz 3: Pessoas que jogam sujo comigo, sempre se arrependem.

Juiz 4: People who play dirty with me always regret.

Juiz 5: People who mess with me always regret it

Juiz 6: People who play dirty with me always repent.

Juiz 7: As pessoas que aprontam comigo sempre se arrependem.

7. I have never gotten into trouble with the law. ®

Juiz 1: Eu nunca tive problemas com a lei.

Juiz 2: Nunca tive problemas com a lei

Juiz 3: Nunca tive problemas com a Lei.

Juiz 4: I've never had problems with the law.

Juiz 5: I have never had problems with the law

Juiz 6: I never had problems with the Law.

Juiz 7: Eu nunca tive problemas com a lei.

8. I like to pick on losers.

Juiz 1: Eu gosto de implicar com os perdedores.

Juiz 2: Gosto de perturbar pessoas mal sucedidas.

Juiz 3: Gosto de achar defeitos em perdedores.

Juiz 4: I like to find fault in losers.

Juiz 5: I like mocking unsuccessful people.

Juiz 6: I like to find flaws in losers.

Juiz 7: Eu gosto de implicar com pessoas malsucedidas.

9. I'll say anything to get what I want.

Juiz 1: Eu sou capaz de dizer qualquer coisa para conseguir o que eu quero.

Juiz 2: Direi qualquer coisa para conseguir o que eu quero

Juiz 3: Digo qualquer coisa para conseguir o que quero.

Juiz 4: I'll say anything to get what I want.

Juiz 5: I'll say anything to get what I want

Juiz 6: I say anything to get what I want.

Juiz 7: Digo qualquer coisa para conseguir o que eu quero.

Apêndice B – Questionário pesquisa – Gestores

Aplicado na modalidade on-line

E-mail informativo

Prezado Gestor,

Este e-mail o direcionará para uma pesquisa de cunho científico. Sua participação terá grande valia para a análise do comportamento na tomada de decisão. O tempo de resposta não ultrapassa **15 minutos**.

Como agradecimento, serão sorteados dois *minitablets* entre os participantes que **obtiverem mais acertos na Parte IV**. As assertivas estão dispostas em forma de loteria.

Sou Márcia D'Souza, orientada pelo Prof. Dr. Gerlando Lima no programa de Doutorado em Controladoria e Contabilidade da FEA/USP. O questionário da pesquisa ora encaminhado, composto por três partes e apresentado no *link* abaixo, estará **disponível para resposta no período []**, vinculado exclusivamente a esta pesquisa e ao seu e-mail.

Saliento o cuidado e respeito à individualidade do respondente, ao garantir que **os resultados serão apresentados em conjunto e de forma anônima num artigo científico**. Não será divulgada nenhuma informação que possibilite identificar o pesquisado.

Ressaltamos a importância de SALVAR as respostas de cada parte do questionário, bem como de sua finalização, para a contribuição integral com a nossa pesquisa.

Peço ainda que esta mensagem não seja encaminhada a outras pessoas.

Segue o *link*: <http://questionarioposfea.com.br/>

Agradeço antecipadamente,

Márcia Figueredo D'Souza

Contato: marciafdsouza@yahoo.com.br

Doutoranda em Controladoria e Contabilidade (FEA/USP)

QUESTIONÁRIO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convido-o(a) a participar voluntariamente desta pesquisa, cujo objetivo é “a análise do comportamento de gestores na tomada de decisão”. Garanto o anonimato, sigilo, privacidade e confidencialidade das questões respondidas, sem o risco de que seus dados individuais sejam identificados. Para tanto, será resguardado o nome de cada participante e a identificação do local da coleta de dados.

Em qualquer etapa da pesquisa você terá o direito de se retirar do estudo, sem qualquer penalidade ou prejuízo.

Suas informações serão analisadas junto com as de outros participantes. Caso você tenha alguma consideração ou dúvida sobre os aspectos éticos da pesquisa, poderá entrar contato com a pesquisadora responsável Márcia Figueredo D’Souza (marciafdsouza@yahoo.com.br).

Diante desses esclarecimentos, assinale uma das duas alternativas a seguir.

- ☐ Li e declaro minha ciência sobre os procedimentos desta pesquisa e minha disposição de participar voluntariamente.
- ☐ Não concordo em participar (Neste caso, encerre sua participação nesta pesquisa).

Parte I: Perfil demográfico

Gênero:

☐ Masculino ☐ Feminino

Faixa etária:

☐ 18 a 25 anos ☐ 26 a 35 anos ☐ 36 a 45 anos ☐ acima de 45 anos

Raça

☐ Branca ☐ Amarela ☐ Negra ☐ Parda ☐ Indígena

Possui experiência na área de gestão? () Sim () Não

Em caso afirmativo, qual o tempo? (meses/anos) _____

Parte II:

Agora, analise as assertivas como se fosse um alto executivo de uma empresa de capital aberto no Brasil. As assertivas a seguir podem estar relacionadas com suas atitudes ou comportamento como gestor. **Não há respostas certas ou erradas.** Ao respondê-las, atribua valores de 1 a 5, de acordo com a seguinte escala:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não concordo nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

Não é prudente contar seus segredos	
Em geral, as pessoas não trabalham com afinco, a menos que tenham que fazê-lo	
Você precisa ter pessoas importantes ao seu lado, não importa a que custo	
Evite o conflito direto com os outros, porque eles poderão ser úteis no futuro	
É prudente manter-se a par de informações que você poderá usar contra as pessoas mais tarde	
Você deve esperar pelo momento certo para dar o troco às pessoas	
Existem coisas que você deve esconder das outras pessoas porque elas não precisam saber	
Certifique-se de que seus planos beneficiam você, não os outros	
A maioria das pessoas pode ser manipulada	
As pessoas me veem como um líder natural	
Eu detesto ser o centro das atenções	
Muitas atividades em grupo tendem a ser entediantes sem mim	
Eu sei que sou especial, porque as pessoas vivem dizendo isso	
Eu gosto de conhecer pessoas importantes	
Sinto-me envergonhado quando recebo elogios	
Eu já fui comparado a pessoas famosas	
Eu sou uma pessoa comum	
Eu insisto em receber o respeito que mereço	
Gosto de retaliar pessoas que têm autoridade	
Eu evito situações perigosas	
Revide tem que ser rápido e desagradável	
As pessoas geralmente dizem que eu estou fora de controle	
É verdade que eu posso ser maldoso com os outros	
As pessoas que aprontam comigo sempre se arrependem	
Eu nunca tive problemas com a lei.	
Eu gosto de implicar com pessoas malsucedidas	
Direi qualquer coisa para conseguir o que quero	

Parte III:

Considere que a empresa que você está gerindo participa de um grupo de empresas de capital aberto no Brasil, muito bem posicionado no mercado acionário e que bonifica seus gestores, semestralmente, com remunerações variáveis quando alcançam os resultados planejados. Para a unidade que você gerencia, foi projetado um resultado de R\$ 5.000.000,00 para o período. Em reunião executiva, ficou determinado que os gestores que alcançarem os resultados pretendidos serão bonificados em 50% sobre o valor da remuneração e terão destaque no grupo. Entretanto, as unidades que não alcançarem o resultado sofrerão corte de pessoal. Você constata com a contabilidade que a sua unidade só alcançou R\$ 3.500.000,00 de resultado e que essa informação ainda não foi disponibilizada para a matriz e ainda faltam dois dias para o fechamento dos resultados. Ao verificar o relatório dos fatos contábeis registrados, você observa que a unidade incorreu em alguns gastos que impactaram fortemente o resultado.

Suas decisões como gestor impactarão o seu desempenho, a possibilidade de perda da função e a demissão de empregados que trabalham diretamente com você. Importa ressaltar que as decisões tomadas por você serão sigilosas. Atribua valores de 1 a 5, conforme escala apresentada a seguir, considerando a situação contextualizada.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não concordo nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

Convoco a equipe para apresentar os resultados e solicitar empenho para o alcance da meta nos dois dias restantes	
Verifico com o setor de vendas a possibilidade de antecipar o registro de vendas que só serão efetivadas no mês posterior	
Verifico se as despesas correntes de manutenção podem ser postergadas	
Convido os colegas para jantar, para diminuir a tensão do dia a dia	
Verifico se há possibilidade de alocar despesas diversas ao Ativo Permanente	
Verifico se os encargos financeiros do mês corrente podem ser lançados para períodos futuros	
Observo a possibilidade de postergar perdas prováveis, sinalizadas pelo setor jurídico, referentes a causas trabalhistas que deveriam ser contabilizadas no mês corrente	
Não informo que os estoques armazenados em determinado local estão perdidos, por consequência de algum problema técnico	
Não informo à contabilidade e mantenho no Ativo um saldo relevante a receber de um cliente falido	
Relaxo, tendo ciência de que fiz o possível para alcançar os resultados	

Parte IV:

LOTARIA: Nesta parte há questões **CERTAS** e **ERRADAS**. Se você acertar todas as questões, concorrerá a dois *minitables*. Como a intenção é detectar a capacidade de o gestor tomar decisões rápidas, ao iniciar as respostas, será disponibilizado o tempo máximo de 4 minutos para salvá-las e finalizar o questionário.

Para iniciar as respostas, clique em INICIAR

Cronômetro 4 minutos

Assertiva	CERTO	ERRADO
1 – Os componentes do ambiente financeiro são: gerentes responsáveis pelas decisões de investimento e financiamento, investidores e mercados financeiros		
2 – Se os gestores tomarem decisões inadequadas, inconsistentes com a maximização do valor das ações, os investidores comprarão mais ações, pressionando o preço para baixo		
3 – O Ebitda é um indicador contábil que mensura a capacidade de geração de caixa operacional bruta		
4 – O principal objetivo da administração de caixa é aumentar o montante de caixa mantido ao mínimo necessário para conduzir a empresa		
5 – Os fluxos de caixa descontados são fluxos futuros expressos a valor presente, cuja taxa de retorno do investimento se relaciona com o custo do capital empregado		
6 – Em todas as situações, o ponto de equilíbrio é o preço-meta desejado de uma empresa		
7 – O orçamento-mestre é um plano operacional abrangente, composto de vários orçamentos conjuntos de departamentos e de atividades		
8 – Maximizar a taxa interna de retorno de um investimento implica a maximização do lucro absoluto da empresa		
9 – O preço de venda de um produto ou serviço deve ser pelo menos igual ao custo variável de fabricá-lo ou vendê-lo		
10 – O alinhamento da produção à oferta é uma decisão crítica no ambiente empresarial		

Clique para verificar se acertou todas as questões: **CLIQUE**

Parabéns! Você acertou todas as questões. Poderá ser um dos ganhadores!

Ou

Infelizmente, você não acertou todas as questões. Mas poderá participar do sorteio, caso seu número de acertos iguale-se aos dos demais participantes. Para tanto, clique em SALVAR e FINALIZAR.

Mensagem de erro – linguagem de máquina XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Não foi possível salvar suas respostas. Para finalizar o questionário, informe se acertou todas as questões: (linguagem de máquina)

SIM NÃO

Agradecemos por sua participação!

Apêndice C – Questionário pesquisa – Estudo 1 e Estudo 2

Responsáveis: Prof.^{ra} Ms. Márcia Figueredo D'Souza

Prof Dr. Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convido-o(a) a participar voluntariamente desta pesquisa, cujo objetivo é “a análise do comportamento de gestores na tomada de decisão”. Garanto o anonimato, sigilo, privacidade e confidencialidade das questões respondidas, sem o risco de que seus dados individuais sejam identificados. Para tanto, será resguardado o nome de cada participante e a identificação do local da coleta de dados.

Em qualquer etapa da pesquisa você terá o direito de se retirar do estudo, sem qualquer penalidade ou prejuízo.

Suas informações serão analisadas junto com as de outros participantes. Caso você tenha alguma consideração ou dúvida sobre os aspectos éticos da pesquisa, entre em contato com um dos pesquisadores responsáveis.

Diante desses esclarecimentos, assinale uma das duas alternativas a seguir:

() Li e declaro minha ciência sobre os procedimentos desta pesquisa e minha disposição de participar voluntariamente.

() Não concordo em participar (Neste caso, encerre sua participação nesta pesquisa).

Parte I: Perfil demográfico**Gênero**

() Masculino () Feminino

Faixa etária

() 18 a 25 anos () 26 a 35 anos () 36 a 45 anos () acima de 45 anos

Raça

() Branca () Amarela () Negra () Parda () Indígena

Exerce atividade profissional remunerada? Sim () Não ()

Já assumiu algum cargo de gestão em empresa? Sim () Não ()

Em caso afirmativo, qual o tempo (meses/anos) de experiência na área?

Parte II:

Agora, comporte-se como um executivo de uma empresa de capital aberto no Brasil. As assertivas a seguir podem estar relacionadas com suas atitudes ou comportamento como gestor. Ao respondê-las, atribua valores de 1 a 5, de acordo com a seguinte escala:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não concordo nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

Não é prudente contar seus segredos	
Em geral, as pessoas não trabalharão com afinco, a menos que elas tenham que quefazê-lo	
Não importa o que aconteça, você deve ter as pessoas importantes do seu lado	
Evite o conflito direto com os outros porque eles podem ser úteis no futuro	
É prudente ter registro das informações que você poderá usar contra as pessoas mais tarde	
Você deve esperar pelo momento certo para retaliar com as pessoas	
Existem coisas que você deve esconder das outras pessoas porque elas não precisam saber	
Certifique-se de que os seus planos beneficiam você, não os outros	
A maioria das pessoas pode ser manipulada	
As pessoas me veem como um líder natural	
Eu odeio ser o centro das atenções	
A maioria das atividades em grupo tende a ser entediante sem mim	
Eu sei que sou especial porque todos sempre me dizem isso	
Gosto de conhecer pessoas importantes	
Sinto-me constrangido se alguém me elogia	
Já fui comparado a pessoas famosas	
Sou uma pessoa comum	
Insisto em ter o respeito que eu mereço	
Gosto de retaliar as pessoas que estão no poder	
Evito situações perigosas	
O retorno deve ser rápido e desagradável	
As pessoas geralmente dizem que eu sou fora de controle	
É verdade que eu posso ser rude	
As pessoas que aprontam comigo sempre se arrependem	
Nunca tive problemas com a lei	
Gosto de implicar com os menos capazes	
Direi qualquer coisa para conseguir o que eu quero	

Parte III:

Comporte-se como um alto executivo, responsável pelas principais decisões da empresa.

A companhia que você está gerindo participa de um grupo de empresas de capital aberto no Brasil, muito bem posicionado no mercado acionário. Bonifica seus gestores, semestralmente, com remunerações variáveis, quando alcançam os resultados planejados. Para a unidade que você gerencia foi projetado um resultado de R\$ 5.000.000,00 para o período. Em reunião executiva, ficou determinado que os gestores que alcançarem os resultados pretendidos serão bonificados em 50% sobre o valor da remuneração e terão destaque no grupo. Entretanto, as unidades que não alcançarem o resultado terão corte de pessoal. Você constata com a contabilidade que a sua unidade só alcançou R\$ 3.500.000,00 de resultado e que essa informação ainda não foi disponibilizada para a matriz e ainda faltam dois dias para o fechamento dos resultados. Ao verificar o relatório dos fatos contábeis registrados, você observou que a unidade incorreu em alguns gastos que impactaram fortemente o resultado.

Algumas situações podem ser revistas. Suas decisões como gestor impactarão o seu desempenho, a possibilidade de perda da função e demissões de empregados que trabalham diretamente com você. Além disso, as decisões serão sigilosas. Atribua valores de 1 a 5, conforme escala apresentada a seguir, considerando a situação contextualizada.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não concordo nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

Convoco a equipe para apresentar os resultados e solicitar empenho para o alcance da meta nos dois dias restantes	
Verifico com o setor de vendas a possibilidade de antecipar o registro de vendas que só serão efetivadas no mês posterior	
Verifico se as despesas correntes de manutenção podem ser postergadas	
Convido os colegas para jantar, para diminuir a tensão do dia a dia	
Verifico se há possibilidade de alocar despesas diversas ao Ativo Permanente	
Verifico se os encargos financeiros do mês corrente podem ser lançados para períodos futuro	
Observo a possibilidade de postergar perdas prováveis, sinalizadas pelo setor jurídico, referentes a causas trabalhistas que deveriam ser contabilizadas no mês corrente	
Não informo que os estoques armazenados em determinado local estão perdidos, por consequência de algum problema técnico	

Não informo à contabilidade, e mantenho no Ativo um saldo relevante a receber de um cliente falido	
Relaxo, tendo ciência de que fiz o possível para alcançar os resultados	

Agradecemos por sua participação!

Anexo A – (SD3) 41 ítems

Table 1. The Original 41-Item Set With Theoretical Origins.

Machiavellianism items	
1. It's not wise to tell your secrets.	(Reputation)
2. Most people who get ahead in the world lead clean moral lives.	(Cynicism)
3. Generally speaking, people won't work hard unless they have to.	(Cynicism)
4. There's a sucker born every minute.	(Cynicism)
5. Most people are basically good and kind.* (reversal)	(Cynicism)
6. It's better to be totally honest than to be successful. (reversal)	(Cynicism)
7. Whatever it takes, you must get the important people on your side	(Coalition Building)
8. Avoid direct conflict with others because they may be useful in the future.	(Coalition Building)
9. It's wise to keep track of information that you can use against people later.	(Planning)
10. There are things you should hide from other people to preserve your reputation.	(Reputation)
11. You should wait for the right time to get back at people.	(Planning)
12. Make sure your plans benefit you, not others.	(Planning)
13. Most people deserve respect. (reversal)	(Cynicism)
Narcissism items	
1. People see me as a natural leader.	(Leadership)
2. I hate being the center of attention. (reversal)	(Exhibitionism)
3. I am an average person. (reversal)	(Grandiosity)
4. I get bored hanging around with ordinary people.	(Grandiosity)
5. Many group activities tend to be dull without me.	(Grandiosity)
6. I know that I am special because everyone keeps telling me so.	(Grandiosity)
7. People often think my stories are boring. (reversal)	(Grandiosity)
8. Those with talent and good looks should not hide them.	(Exhibitionism)
9. I like to get acquainted with important people.	(Entitlement)
10. I feel embarrassed if someone compliments me. (reversal)	(Exhibitionism)
11. I insist on getting the respect that I deserve.	(Entitlement)
12. I have been compared to famous people.	(Grandiosity)
13. I am likely to show off if I get the chance.	(Exhibitionism)
Psychopathy items	
1. I like to get revenge on authorities.	(Antisocial Behavior)
2. I avoid dangerous situations. (reversal)	(Erratic Lifestyle)
3. I am a thrill seeker.	(Erratic Lifestyle)
4. Payback needs to be quick and nasty.	(Callous Affect)
5. People often say I'm out of control.	(Erratic Lifestyle)
6. My family is proud of everything I do. (reversal)	(Antisocial Behavior)
7. You have to grab things while the opportunity is there.	(Short-Term Manipulation)
8. It's true that I can be nasty.	(Callous Affect)
9. I get angry if someone turns down having sex with me.	(Short-Term Manipulation)
10. I hate movies where they show blood and guts.	(Callous Affect)
11. People who mess with me always regret it.	(Antisocial Behavior)
12. I have never gotten into trouble with the law. (reversal)	(Antisocial Behavior)
13. I'll say anything to get what I want.	(Short-Term Manipulation)
14. I'm always feeling guilty. (reversal)	(Callous Affect)
15. I like to pick on losers.	(Callous Affect)

Fonte: Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the short dark triad (SD3): a brief measure of dark personality traits. *Assessment*, (p.31).

Anexo B – (SD3) 27 items

Please rate your agreement or disagreement with each item using the following guidelines.

1	2	3	4	5
Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Strongly Agree

Machiavellianism subscale

1. It's not wise to tell your secrets.
2. I like to use clever manipulation to get my way.
3. Whatever it takes, you must get the important people on your side.
4. Avoid direct conflict with others because they may be useful in the future.
5. It's wise to keep track of information that you can use against people later.
6. You should wait for the right time to get back at people.
7. There are things you should hide from other people because they don't need to know.
8. Make sure your plans benefit you, not others.
9. Most people can be manipulated.

Narcissism subscale

1. People see me as a natural leader.
2. I hate being the center of attention. (R)
3. Many group activities tend to be dull without me.
4. I know that I am special because everyone keeps telling me so.
5. I like to get acquainted with important people.
6. I feel embarrassed if someone compliments me. (R)
7. I have been compared to famous people.
8. I am an average person. (R)
9. I insist on getting the respect I deserve.

Psychopathy

1. I like to get revenge on authorities.
2. I avoid dangerous situations. (R)
3. Payback needs to be quick and nasty.
4. People often say I'm out of control.
5. It's true that I can be mean to others.
6. People who mess with me always regret it.
7. I have never gotten into trouble with the law. (R)
8. I enjoy having sex with people I hardly know/ I like to pick on losers
9. I'll say anything to get what I want.

SCORING AND PSYCHOMETRICS

Reverse the scoring on all the reversals items (marked with R). Then calculate the mean of the 9 items within each subscale: The following norms are based on a sample of 387 undergraduate students.

NORMS

	Mean	S.D.	Alpha
Machiavellianism	3.1	.76	.78
Narcissism	2.8	.88	.77
Psychopathy	2.4	1.0	.80

INTERCORRELATIONS

	Machiavellianism	Narcissism	Psychopathy
Machiavellianism	--	.23	.37
Narcissism		--	.20
Psychopathy			--

CITATIONS

Paulhus, D. L., & Jones, D. N. (2011, January). *Introducing a short measure of the Dark Triad*. Poster presented at the meeting of the Society for Personality and Social Psychology, San Antonio.

Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the Short Dark Triad (SD3): A brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21, 28-41.

May 2014

Disponível em: http://www2.psych.ubc.ca/~dpaulhus/Paulhus_measures/

Anexo C – Autorização da pesquisa

São Paulo, October 18th, 2013.

Dear Professor Paulhus,

I am developing a Doctorate Thesis Project in Controlling and Accounting at the University of São Paulo/Brazil. It's main objective is to investigate the personality traits of the Dark Triad in the decision making process and the impact of these aspects in operating income.

I intend to use the D3 SHORT scale in my research. Therefore, I am kindly sending request formal authorization, which will be put attached in my thesis due to Brazilian procedures for research development.

I emphasize that the instrument will be used without modification in Portuguese language. The translation will follow the Pietro-A method, it's a method for translating some instruments in others languages. Adults Education Quartely, v. 43, n. 1, p. 1-14, 1992.

Cheers,

Márcia Figueredo D'Souza

I authorize Ms. D'Souza to use the (D3 Short). Measurement Instrument Database for the Social Science in her research, according to the instructions guaranteed above.

Vancouver, Oct / 19 / 2013

Delroy L. Paulhus - Professor

São Paulo, 10 de outubro de 2013

Autorização da Pesquisa

Eu, Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro, pelo poder conferido como Diretor da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade (FEA), por ausência de um Comitê próprio da referida Faculdade, informo que após análise do Projeto de Doutorado que se propõem a analisar o Dark Triad no comportamento decisório e o impacto nos resultados empresariais, da doutoranda Márcia Figueredo D'Souza, orientada pelo Prof. Dr. Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima, aprovo a coleta de dados e a subsequente elaboração da tese de doutoramento, haja vista a observação das exigências da Resolução nº 4.871, do Código de Ética da USP, no que tange aos procedimentos necessários para a realização da pesquisa em organizações e com indivíduos. Desejo-lhe pleno sucesso nos trabalhos.

Atenciosamente

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro