

## **Influência do *Dark Tetrad* de Executivos no Gerenciamento de Resultados**

**ALINI DA SILVA**

*Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB*

**PAULO ROBERTO DA CUNHA**

*Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB*

**MARCIA FIGUEREDO D'SOUZA**

*Universidade do Estado da Bahia – UNEB*

### **Resumo**

O objetivo da pesquisa foi analisar a influência do *Dark Tetrad* de executivos no gerenciamento de resultados. A pesquisa se configura como descritiva, documental, de levantamento de dados e quantitativa. O levantamento de dados por meio de questionário foi necessário para coletar informações sobre a tendência aos traços de personalidade de *Chief Executive Officer* (CEO) e *Chief Financial Officer* (CFO), utilizando-se do instrumento *Short Dark Tetrad*. A coleta documental foi necessária para se observar informações de gerenciamento de resultados das empresas, nas quais os CEOs e CFOs trabalhavam no período de 2010 a 2018. Analisou-se o gerenciamento de resultados por *accruals*, pelos modelos Dechow, Sloan e Sweeney (1995) e Pae (2005), e por decisões reais, pelos modelos de Fluxo de Caixa, Custo de Produção e Despesa Discricionária de Roychowdhury (2006). A análise dos dados foi realizada por meio de regressão linear múltipla – OLS, por meio do *software* STATA. Os resultados demonstraram que executivos com traço elevado de narcisismo impactaram no aumento do nível de gerenciamento de resultados, especialmente por decisões reais. Enquanto, que os executivos com traços elevados de maquiavelismo, psicopatia e sadismo não se associaram com o aumento do gerenciamento de resultados, mas por outro lado, em alguns modelos, demonstraram associação para a redução de tal. Orientam-se discussões sobre impactos positivos também que indivíduos com personalidade *dark* podem conceder, principalmente quando do alto escalão de empresas e quando não demonstram nível tão elevado de personalidade *dark*. Contribuiu-se com discussões sobre os responsáveis pelas demonstrações financeiras, pela perspectiva de CEOs e CFOs, apresentando evidências de impacto no GR a partir de sua personalidade.

**Palavras-chave:** Personalidade *Dark Tetrad*; Gerenciamento de resultados; *Chief Executive Officer* (CEO); *Chief Financial Officer* (CFO).

### 1 Introdução

Escândalos corporativos sobre manipulações de informações financeiras, fraudes e corrupção ganharam as manchetes ao redor do mundo no século XXI. Têm-se como exemplos de escândalos corporativos o caso da Enron em 2001, Worldcom em 2002, Parmalat em 2002, Shell em 2004, Siemens em 2006, Banco Panamericano em 2006, Madoff em 2008, Lehman Brothers em 2008, Grupo X em 2012, Petrobrás em 2014, entre outros.

De acordo com Rosner (2003), os usuários das demonstrações financeiras estão cada vez mais preocupados com práticas manipuladoras nas empresas, uma vez que podem incorrer em perdas monetárias substanciais. Casos como o da empresa Enron, demonstram que a realização de determinada prática pode incorrer em falência da empresa e de seus usuários.

Nesta sequência de escândalos públicos durante o atual século, houve crescente necessidade de investigação sobre os incentivos de práticas oportunistas (Spain, Harms & Lebreton, 2014). De acordo com Paulo (2007), há incentivos aos gestores/executivos manipularem informações contábeis, tais como: evitar divulgação de perdas contábeis, minimizar a volatilidade dos resultados ao longo do tempo, aumentar a remuneração baseada em desempenho, ajustar resultados às previsões dos analistas financeiros, aumentar o lançamento de títulos no mercado de capitais, cumprir exigências contratuais de dívidas e renovação de contratos de financiamentos e/ou empréstimos, reduzir a carga tributária, entre outros. Além dos incentivos econômicos e financeiros, pode-se considerar também que existam motivações psicossociais para que gestores/executivos tenham comportamento oportunista nas empresas, entretanto, estas motivações são pouco investigadas (Paulo, 2007).

Nesta corrente de investigação de motivações psicossociais para o gerenciamento de resultados (GR), têm-se discutido sobre características específicas de indivíduos presentes nas organizações, o que pode ajudar a explicar as manipulações contábeis. Peni e Vähämaa (2010) analisaram o gênero de CFOs, Jiang, Petroni e Wang (2010) e Baker, Lopez, Reitenga e Ruch (2019) avaliaram a relação de poder entre CFOs e CEOs, Hilary, Huang e Xu (2017) examinaram o estado civil de CEOs, D'Souza e Lima (2015), D'Souza (2016), Capalbo, Frino, Lim, Mollica e Palumbo (2017), Ham, Lang Seybert e Wang (2017) e Góis (2017) avaliaram traços de personalidade *dark* de executivos/gestores. Os autores supracitados indicaram que características de indivíduos responsáveis pelas demonstrações financeiras (CEOs, CFOs), podem auxiliar a explicar a magnitude e a variação de tomadas de decisões oportunistas ou gerenciamento de resultados.

No que se refere a personalidade de indivíduos, conforme a Teoria da Mente (TOM), os traços de personalidade foram evoluindo ao mesmo tempo em que os indivíduos para se adaptar a novos ambientes e conseguir *status*, garantir seu lugar em grupos etc. Alguns conseguem se adaptar a estes percalços através de um viés moralista, com ações pró-sociais, sendo agradável e consciente. Já outros, que apresentam viés egoísta, agem de forma aversiva, manipulando indivíduos ou situações e agindo individualmente (O'Boyle Jr., Forsyth, Banks & Mcdaniel, 2012). Indivíduos com personalidade do viés egoísta, de acordo com a abordagem evolucionista da TOM, se adaptaram para extrair recursos do coletivo para o individual, os quais utilizam sua inteligência emocional e/ou estado mental para manipular situações e ou indivíduos (Nagler, Reiter, Furtner & Rauthmann, 2014).

Traços de personalidade do viés egoísta possuem caráter sombrio e manipulador, sendo apresentados por Paulhus (2014) e Paulhus, Curtis e Jones (2017) por maquiavelismo, narcisismo, psicopatia e sadismo, os quais formam o cluster *Dark Tetrad*. Esses traços de personalidade sombrios (*dark*) compartilham o núcleo central de insensibilidade, e determinadas características, em graus variados, como um caráter socialmente malévolos,

tendências de comportamento para autopromoção, frieza emocional, duplicidade de atitudes e agressividade (Paulhus & Williams, 2002; Paulhus et al., 2017).

Os indivíduos com personalidade *dark*, do tipo narcisismo, psicopatia, maquiavelismo e sadismo, podem se comportar de forma egoísta, a fim de atender seus objetivos pessoais, o que pode levá-los a manipular situações e/ou informações em diferentes contextos, como o corporativo (Resick, Whitman, Weingarden & Hiller, 2009; Campbell, Hoffman, Campbell & Marchisio, 2011; Spain et al., 2014; D'Souza, 2016). Estes indivíduos utilizam seu estado mental, de acordo com a Teoria da Mente, para manipular pessoas e/ou situações (Pajevic, Vukosavljevic-Gvozden, Stevanovic & Neumann, 2018) e no caso da presente pesquisa, estas informações seriam as informações financeiras, captadas pelo Gerenciamento de Resultados (GR). O GR reporta resultados manipulados a fim de aumentar *status* e poder de determinados indivíduos na organização, em que estes escopos (*status* e poder) são almejados por indivíduos com traços de personalidade *dark*.

O *Chief Executive Officer* (CEO) e o *Chief Financial Officer* (CFO) de empresas possuem tendência de serem os responsáveis pela tomada de decisão de escolhas contábeis (Capalbo et al., 2017; Hilary et al., 2017; Baker et al., 2019), além de serem cargos atrativos para indivíduos com personalidade *dark* (Johnson, Kuhn Jr, Apostolou & Hassell, 2013; Spain et al., 2014; D'Souza, 2016). Assim, diante desta problematização de personalidade *dark* podendo estar presente em executivos e tendência a manipulação de informações contábeis como o GR, apresenta-se como problema de pesquisa: qual a influência do *Dark Tetrad* de executivos no gerenciamento de resultado de empresas? Com o objetivo de responder a este problema, apresenta-se como objetivo de pesquisa analisar a influência do *Dark Tetrad* de executivos no gerenciamento de resultado de empresas.

A presente pesquisa visa contribuir com discussões atuais sobre práticas manipuladoras constantes na área da contabilidade e insere a análise de traços de personalidade, ampliando a possibilidade de discussões. No que se refere aos estudos que relacionaram a personalidade dos responsáveis pelas demonstrações financeiras com o gerenciamento de resultados, observam-se diferentes abordagens. Shafer e Wang (2011) analisaram profissionais com o traço maquiavelismo e sua aceitação frente à prática de gerenciamento de resultados. D'Souza e Lima (2015) examinaram a relação de traços de personalidade maquiavelismo, narcisismo e psicopatia (pelo instrumento *Short Dark Triad* - SD3) com o processo de tomada de decisão oportunista, por meio de questionário.

Capalbo et al. (2017) analisaram a relação do narcisismo de CEOs e o gerenciamento de resultados de empresas, em que mediram o narcisismo avaliando o uso de pronomes em primeira pessoa em resposta a perguntas em conferências, partindo do pressuposto de que CEOs narcisistas valorizam-se muito. Ham et al. (2017) analisaram o narcisismo de CEOs e de CFOs, com base na assinatura, e o impacto na qualidade da informação contábil, em que uma das medidas foi o gerenciamento de resultados. Góis (2017) investigou o narcisismo, maquiavelismo, psicopatia e sadismo de CEOs americanos, com base na aplicação de logaritmos em relatórios para a associação com tais traços, e os relacionou com a qualidade das informações contábeis (em que uma das medidas foi o GR) e a reputação das empresas.

O atual estudo apresenta evidências diferenciadas em relação aos anteriores, pois para a identificação dos traços de personalidade aplicou-se o instrumento *Short Dark Tetrad* (SD4) diretamente aos CEOs e CFOs, em que apenas D'Souza e Lima (2015) procederam desta forma com a aplicação do SD3. Shafer e Wang (2011) aplicaram o instrumento para a identificação somente do maquiavelismo. Os demais estudos analisaram os traços de personalidade *dark* por meio da associação com pronomes em relatórios (Capalbo et al., 2017), tamanho da assinatura de executivos (Ham et al., 2017) e logaritmos em relatórios (Góis, 2017).

O presente estudo, ainda, analisa o gerenciamento de resultados das empresas por meio de modelos, o que contribui com os achados de Capalbo et al. (2017), Ham et al. (2017) e Góis (2017), os quais também analisaram o gerenciamento de empresas por meio de modelos de *accruals* e/ou decisões reais e os relacionaram com indicativos de personalidade *dark*. Já os estudos Shafer e Wang (2011) e D'Souza e Lima (2015) analisaram tomadas de decisão oportunista, sendo impactado por traços de personalidade *dark*.

De acordo com Spain et al. (2014), a abordagem de Paulhus e Williams (2002), Furnham, Richards e Paulhus (2013), Paulhus (2014) e Paulhus et al. (2017) aos traços subclínicos foi uma grande influência no estudo da personalidade, porém, a maioria das pesquisas sobre esses traços utiliza estudantes ou populações encarceradas. Consequentemente, embora se saiba muito sobre a natureza desses traços, pouco se sabe sobre estes traços sombrios de personalidade no local de trabalho, sendo difícil de reportar evidências conclusivas de que tais intervenções seriam efetivas. Por isso, incentiva-se a análise de tal personalidade no contexto corporativo de empresas.

Também, se observa no atual estudo a análise da personalidade *Dark Tetrad* e não *Dark Triad*, o que contribui com evidências empíricas sobre o traço de personalidade sadismo, que foi incluído recentemente por Paulhus em 2014. De maneira geral, o estudo traz contribuições para a corrente de pesquisas de gerenciamento de resultados, por apresentar evidências psicossociais da personalidade de executivos CEOs e CFOs de empresas.

## 2 Personalidade *Dark* e Gerenciamento de Resultados

O gerenciamento de resultados tem sido uma preocupação para as empresas e a sociedade, e por vezes, vem sendo estudado a partir de uma visão comportamental na contabilidade. Observam-se tendências de comportamento ou características de indivíduos que podem estar relacionadas a manipulação de informações, sendo que o traço de personalidade maquiavelismo é considerado uma característica propensa a levar indivíduos a realizar manipulações (Shafer & Wang, 2011).

Indivíduos com personalidade maquiavélica possuem características como não explicitar seus segredos, manter relações com pessoas importantes, evitar confronto com as pessoas, ser discreto, planejar possíveis manipulações, bajular pessoas para deixá-las próximas e torcer que planos ardilosos deem certo (Paulhus, 2018). De acordo com Shafer e Wang (2011), níveis altos do traço de personalidade maquiavelismo relacionam-se com comportamento agressivo, desejo de ganhar benefícios a todo o custo. São pré-dispostos a realizar comportamentos não éticos no contexto competitivo de empresas e podem realizar práticas de gerenciamento de resultados.

Wakefield (2008) afirma que indivíduos com traços elevados de maquiavelismo rejeitam normas e regras a fim de atender objetivos pessoais, pela pouca empatia e falta de envolvimento emocional com outros indivíduos e situações. Estudos foram realizados a fim de observar o impacto do maquiavelismo em práticas não éticas ou manipuladoras, como o GR, os quais são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: Estudos que analisaram a relação entre o traço de personalidade maquiavelismo e o GR ou práticas manipuladoras

Autor(es)	Resultados
Wakefield (2008)	Observaram que o grupo de contadores analisados apresentaram pouco nível de maquiavelismo em relação a estudos anteriores, porém, àqueles que apresentaram nível mais elevado de tal traço, com uma influência de 0,21 de R <sup>2</sup> , tenderam a ter uma postura menos ética no contexto de trabalho.

Shafer e Wang (2011)	Os resultados evidenciaram (0,225 R <sup>2</sup> ) que contadores chineses pouco toleraram a prática de GR, porém, àqueles que apresentavam elevado maquiavelismo, julgaram a realização do GR por escolhas contábeis de forma mais branda, já o GR operacional de forma mais agressiva.
D'Souza e Lima (2015)	Dentre os resultados, observaram que os estudantes e gestores de empresas brasileiras demonstraram associação positiva entre o traço elevado de maquiavelismo e a tomada de decisão oportunista.
Góis (2017)	Dentre os resultados, observou-se que CEOs com elevado maquiavelismo, demonstraram associação positiva com o GR por <i>accruals</i> e decisões reais.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Indivíduos maquiavélicos podem manipular pessoas e situações, sendo discretos e mantendo relações com as pessoas, a fim de atingir o desejado (Paulhus, 2018). De acordo com estudos (Shafer & Wang, 2011; D'Souza & Lima, 2015; Góis, 2017), quando indivíduos apresentam elevado nível do traço de maquiavelismo, podem se utilizar de informações contábeis para realizar manipulações, lhes trazendo benefícios.

Diante do exposto na literatura, na qual destaca que elevados níveis de personalidade maquiavélica se associam com ações para benefício do indivíduo, por meio de manipulação de pessoas ou situações, apresenta-se a seguinte hipótese:

**H1a: O traço elevado de maquiavelismo em executivos influencia positivamente o gerenciamento de resultados.**

Indivíduos com traço elevado de personalidade narcisista podem apresentar um comportamento antiético, com o intuito de atender objetivos pessoais e reforçar seu *status*. No contexto empresarial, quando executivos se apresentam como narcisistas podem manipular ou influenciar a percepção de outros, com o intuito de trazer resultados a si próprios (Capalbo et al., 2017).

O traço de personalidade narcisista pode estar presente em CEOs e CFOs, pois os indivíduos com tais traços procuram cargos com *status* para aumentar seu ego e autoestima e porque estes cargos de liderança exigem pessoas que realizem atividades árduas, sendo que narcisistas apresentam esta tendência. O narcisismo pode ser uma explicação para o envolvimento de gestores em práticas manipuladoras de informações financeiras e até mesmo comportamentos antiéticos, que podem levar a colapsos corporativos (Amernic & Craig, 2010).

Indivíduos com traço de personalidade narcisista apresentam características como sentimento de superioridade em relação aos outros, acreditam que conseguem influenciar pessoas e entretê-las com suas histórias, acreditam que o grupo só terá sucesso se contar com a sua presença, acreditam ser especiais para os outros, terem qualidades excepcionais e creem que serão pessoas com bastante *status* (Paulhus, 2018).

De acordo com Amernic e Craig (2010) e D'Souza e Lima (2015), o narcisismo num nível baixo é oportuno em executivos para exercerem a liderança e conceder funcionamento às organizações, devido à vitalidade positiva, autoestima, ambição e inteligência estratégica. Entretanto, quando o nível de narcisismo é elevado em indivíduos, pode se tornar destrutivo para a empresa, pois estes apresentam insegurança, sentimento de inadequação, exercem poder de forma autoritária e podem realizar práticas antiéticas. Estudos analisaram a influência do traço de narcisismo em práticas manipuladoras, os quais são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2: Principais estudos que analisaram a relação entre o traço de personalidade narcisismo e o GR ou práticas manipuladoras

Autor(es)	Resultados
D'Souza e Lima (2015)	Estudantes e gestores de empresas brasileiras demonstraram associação positiva entre o traço elevado de narcisismo e a tomada de decisão oportunista.
Capalbo et al. (2017)	Observaram uma relação de 0,4719 de r <sup>2</sup> ajustado entre narcisismo de CEOs e o modelo de gerenciamento de resultados McNichols (2002), relação de 0,3983 de r <sup>2</sup> ajustado com o modelo

	Jones (1991) e 0,4111 de $r^2$ ajustado com o modelo Jones Modificado, considerando-se também as variáveis de controle.
Ham et al. (2017)	Os resultados evidenciaram que o narcisismo de CFOs influenciou com um poder de explicação de 0,13 os <i>accruals</i> discricionários, 0,23 o GR por decisões reais em conta de despesa discricionária, 0,33 em fluxo de caixa e 0,22 em custo de produção. Já o narcisismo de CEOs influenciou com poder de explicação de 0,10 os <i>accruals</i> discricionários, 0,25 o GR por conta de despesa discricionária, 0,33 em fluxo de caixa e 0,23 em custo de produção.
Góis (2017)	CEOs com elevado narcisismo demonstraram associação positiva com o GR por <i>accruals</i> e decisões reais.

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com D'Souza e Lima (2015), Capalbo et al. (2017), Ham et al. (2017) e Góis (2017), quando gestores demonstram elevado nível do traço narcisista pode ser prejudiciais para a empresa, realizando gerenciamento de resultados tanto operacional, quanto por escolhas contábeis. Observam-se que narcisistas se sentem superiores em relação aos outros, porque acreditam ter qualidades excepcionais e por isso acreditam que serão bem-sucedidos (Paulhus, 2018), podendo realizar o GR para alcançar tal escopo.

Ao observar na literatura, que indivíduos com elevado nível de personalidade narcisista, podem realizar atitudes antiéticas para lograr êxito em organizações, como gerenciar resultados contábeis, apresenta-se a seguinte hipótese:

**H1b: O traço elevado de personalidade narcisista de executivos influencia positivamente o gerenciamento de resultados.**

Indivíduos com traço de personalidade psicopatia podem ter sua tomada de decisão prejudicada e pouca preocupação com os efeitos de suas ações (Blair et al., 2006). No contexto empresarial, pouco se sabe sobre o impacto destes indivíduos nas informações, havendo a propensão de psicopatas bem-sucedidos relacionaram-se com tomada de decisão não ética (Stevens, Deuling & Armenakis, 2012).

A psicopatia presente em indivíduos pode os motivar a se vingar de pessoas, se colocar em situações perigosas, revidar os outros, podem perder o controle com frequência, ultrapassar as barreiras de leis, também não medem esforços para conseguir o que querem e podem ser malvados com indivíduos que se metem em sua vida (Paulhus, 2018).

Para D'Souza e Lima (2015), assim como os demais traços de personalidade sombrias, a psicopatia em nível menor pode se associar a líderes com aspectos positivos para o desempenho da empresa. Porém, níveis elevados de psicopatia podem torná-los egocêntricos, cínicos, com pré-disposição a comportamento não ético nas organizações, gerenciando-as pelo poder, prestígio e dinheiro, podendo ameaçar a continuidade da empresa.

Lingnau, Fuchs e Dehne-Niemann (2017) inferiram sobre a associação entre os gestores de topo de empresas, que tiveram a descontinuidade dos negócios, como Enron, Andrew Fastow e Jeffrey Skilling, com o traço de psicopatia (Lingnau et al., 2017). Estudos analisaram a relação entre a psicopatia e questões não éticas ou manipuladoras, sendo apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3: Principais estudos que analisaram a relação entre o traço de personalidade psicopatia e o GR ou práticas manipuladoras**

<b>Autor(es)</b>	<b>Resultados</b>
Stevens et al. (2012)	Observaram que indivíduos bem-sucedidos com tendência a psicopatia são propensos a se relacionar com tomada de decisão não ética.
D'Souza e Lima (2015)	Concluíram que estudantes e gestores de empresas brasileiras demonstraram associação positiva entre o traço elevado de psicopatia e a tomada de decisão oportunista.
Lingnau et al. (2017)	Os resultados apontaram que indivíduos no contexto empresarial com traços de psicopatia apresentaram aceitação de crimes realizados por outros indivíduos, demonstrando a atenção que se deve ter em relação a indivíduos com este traço.

Góis (2017)	Dentre os resultados, observou que CEOs com elevada psicopatia, demonstraram associação positiva com o GR por <i>accruals</i> e decisões reais.
-------------	---

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observam-se que psicopatas não medem esforços para conseguirem o que almejam, e para isso, podem ultrapassar barreiras impostas por leis, não tendo muito controle sobre suas atitudes (Paulhus, 2018), sendo que no contexto empresarial, quando apresentam alto nível desta personalidade, podem se envolver em práticas de gerenciamento de resultados (D'Souza & Lima, 2015; Góis, 2017) e até mesmo comprometer a continuidade de empresas devido as suas decisões pouco éticas (Stevens et al., 2012; Lingnau et al., 2017). Diante do perfil apresentado para indivíduos com traço de psicopatia, apresenta-se a seguinte hipótese:

**H1c: O traço elevado de personalidade psicopatia de executivos influencia positivamente o gerenciamento de resultados.**

O sadismo é um traço sombrio de personalidade, considerado em estudos com abordagem empresarial, pela visão do sadismo cotidiano. O sadismo cotidiano é uma visão mais suave de tal traço, o qual pode se apresentar na sociedade, sendo que o sadismo não suave é apresentado em indivíduos encarcerados, por exemplo. Indivíduos com este traço, cotidiano ou não, possuem tendência de se envolverem em comportamentos agressivos e até mesmo cruéis, com aversão a dominação por outros (Góis, 2017).

Indivíduos sádicos possuem características como gostar de presenciar cenas violentas, de serem cruéis e se divertirem com isso e gostam de sexo casual e de se enaltecer por isso (Paulhus, 2018). De acordo com Góis (2017), o sadismo cotidiano pode prejudicar o julgamento e tomada de decisão ética, em que no contexto empresarial pode afetar informações, inclusive a qualidade da informação contábil.

Góis (2017) observou como indivíduos com sadismo cotidiano se comportaram em relação à qualidade da informação, como o gerenciamento de resultados. Constatou que CEOs com perfil sádico estão propensos a se envolver em maiores níveis de gerenciamento de resultados por escolhas contábeis e decisões reais em empresas, a fim de atenderem seus objetivos e possuem a propensão para a realização de fraudes corporativas (Góis, 2017).

Observam-se indivíduos sádicos com características de crueldade em relação aos outros, podendo até mesmo se comportarem desta forma, porque lhes divertem (Paulhus, 2018). Gestores/executivos podem apresentar o sadismo cotidiano e impactar em seu contexto, como o empresarial, influenciando as informações contábeis disponíveis e se associando a práticas manipuladoras como o GR (Góis, 2017). Assim, infere-se no contexto da presente pesquisa, que executivos com traço de sadismo cotidiano podem se associar com manipulações de informações, como o GR, apresentando-se a hipótese H1d:

**H1d: O traço elevado de personalidade sadismo de executivos influencia positivamente o de gerenciamento de resultados.**

### 3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa se configura como descritiva, de levantamento de dados, documental e quantitativa. A população do estudo refere-se a 327 empresas listadas na B3 (ano base 2018), devido a exclusão de 117 empresas financeiras de um total de 444 empresas. As empresas financeiras foram excluídas pois apresentam cenário econômico diferenciado. O período de análise correspondeu aos anos de 2010 a 2018, devido a disponibilidade de relatórios. Apresenta-se na Tabela 4 a população e amostra do estudo.

Tabela 4: Composição da Amostra

Descrição	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Obs.
-----------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

<b>População</b>	<b>327</b>	<b>2.943</b>								
Exclusão por não apresentar formulário de referência no ano, ou não ser listada na bolsa no ano ou não ter declarado o CEO e o CFO no ano.	67	52	45	39	30	29	28	17	22	329
Exclusão por não encontrar o CEO e/ou CFO das empresas na rede LinkedIn	98	105	103	96	95	95	98	88	86	864
Exclusão por não ter o aceite do CEO e/ou CFO das empresas na rede LinkedIn para encaminhamento do questionário	101	103	109	121	121	114	109	126	136	1.040
Exclusão por não ter o retorno do questionário do CEO e/ou CFO das empresas.	30	38	37	40	42	38	40	48	53	366
<b>Amostra Final (considerou-se a empresa em que os dois ou pelo menos um dos executivos retornou o questionário).</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>31</b>	<b>39</b>	<b>51</b>	<b>52</b>	<b>48</b>	<b>30</b>	<b>344</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A amostra da pesquisa é não balanceada entre os anos, sendo analisadas 31 empresas no ano de 2010, 29 empresas no ano de 2011, 33 empresas em 2012, 31 no ano de 2013, 39 no ano de 2014, 51 no ano de 2015, 52 em 2016, 48 em 2017 e 30 em 2018, perfazendo o total de 344 observações de empresas entre os anos de 2010 a 2018.

Essa delimitação de empresas para a amostra da pesquisa foi em consequência do retorno dos questionários aplicados aos executivos para captar a personalidade *Dark Tetrad*. Assim, considerou-se na amostra a empresa em que os dois ou pelo menos um dos executivos (CEO e/ou CFO) retornou o questionário. O total de executivos que retornaram a pesquisa foi 110, e como alguns desempenharam a função de executivo mais que um ano na mesma empresa (90%), como também alguns desempenharam a função de executivo em mais empresas da amostra (22%), esta repetição de cargos entre empresas e anos, possibilitou a utilização de suas respostas do SD4 para 344 observações de empresas. Esta estratégia metodológica foi em função de traços de personalidade serem estáveis ao longo dos anos (Brunell & Campbell, 2011; Johnson et al., 2013).

O GR de uma empresa é em razão das atividades anormais desta em relação às demais empresas do mesmo setor e ano, assim, analisou-se os modelos de GR com amostra distinta da amostra principal (286 empresas delimitadas pelas informações necessárias para o GR). Após, utilizou-se nos modelos principais somente os dados das empresas que compõem a amostra delimitada pelos executivos. Na Tabela 5 apresenta-se o constructo da pesquisa, com a apresentação das variáveis, descrição e fonte.

Tabela 5: Constructo da pesquisa

<b>Variável</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fonte</b>
<b>Variáveis Dependentes</b>		
GRACJ	Gerenciamento de Resultados por <i>Accruals</i> , obtido por meio do resíduo em valor absoluto, do modelo Modelo Dechow, Sloan e Sweeney (1995).	Bajra e Cadez (2017); Hilary et al. (2017); Ham et al. (2017).

GRACP	Gerenciamento de Resultados por <i>Accruals</i> , obtido por meio do resíduo em valor absoluto, do modelo Pae (2005).	Pae (2005). Abordagem semelhante a Peni e Vähämaa (2010); Hilary et al. (2017).
GRDRFC	Gerenciamento de Resultados por Decisões Reais, obtido por meio do resíduo multiplicado por -1, do modelo de Fluxo de Caixa de Roychowdhury (2006).	Roychowdhury (2006); Cho e Chun (2016); Ham et al. (2017).
GRDRCP	Gerenciamento de Resultados por Decisões Reais, obtido por meio do resíduo, do modelo de Modelo de Custo de Produção de Roychowdhury (2006).	Roychowdhury (2006); Cho e Chun (2016); Ham et al. (2017).
GRDRDD	Gerenciamento de Resultados por Decisões Reais, obtido por meio do resíduo multiplicado por -1, do modelo de Despesa Discricionária de Roychowdhury (2006).	Roychowdhury (2006); Cho e Chun (2016); Ham et al. (2017).
<b>Variáveis Independentes</b>		
QLEMAQ	Nível elevado do traço maquiavelismo (QLEMAQ), delimitado pela amplitude da média de respostas dos executivos às 7 questões (1-7) do instrumento <i>Short Dark Tetrad</i> – SD4.	Paulhus (2014); Paulhus et al. (2017); Paulhus (2018).
QLENARC	Nível elevado do traço narcisismo (QLENARC), delimitado pela amplitude da média de respostas dos executivos às 7 questões (8-14) do instrumento <i>Short Dark Tetrad</i> – SD4.	Paulhus (2014); Paulhus et al. (2017); Paulhus (2018).
QLEPSI	Nível elevado do traço psicopatia (QLEPSI), delimitado pela amplitude da média de respostas dos executivos às 9 questões (15-23) do instrumento <i>Short Dark Tetrad</i> – SD4.	Paulhus (2014); Paulhus et al. (2017); Paulhus (2018).
QLESAD	Nível elevado do traço sadismo (QLESAD), delimitado pela amplitude da média de respostas dos executivos às 12 questões (24-35) do instrumento <i>Short Dark Tetrad</i> – SD4.	Paulhus (2014); Paulhus et al. (2017); Paulhus (2018).
VCCA	Variáveis de controle de características das empresas, tais como: Tamanho da empresa (TAM); Crescimento das Vendas (CV); Nível de Endividamento (END) e Rentabilidade do Patrimônio Líquido (ROE).	Leuz (2003), Bushman, Chen, Engel & Smith (2004). (2004); Doyle, Ge e McVay (2007).
VCCE	Variáveis de controle de características dos executivos CEO e CFO das empresas, tais como: Sexo do Executivo (SEXEX); Estado Civil do Executivo (ECEX); Idade do Executivo (IDADEX); Participante de algum conselho ou comitê durante o mandato (PCMEX); Tipo de executivo (EXEC); Executivo com mais cargos na empresa e no ano (EXMCAR); Executivo desempenhando a função em mais de uma empresa da amostra ao longo dos anos (EXMEM) e Executivo desempenhando a função na mesma empresa por mais de um ano (EXMANOE).	Peni e Vähämaa (2010); Jiang et al., (2010); Ham et al. (2017); Hilary et al. (2017).

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a coleta das informações do gerenciamento de resultados e variáveis de controle a nível de empresa, utilizou-se da base de dados Thomson ONE Banker e Demonstrações Financeiras Padronizadas. As informações sobre algumas variáveis de controle a nível de executivos (IDADEX, PCMEX, EXEC, EXMCAR, EXMEM e EXMANOE) foram coletadas pelo Formulário de Referência e Demonstrações Financeiras das empresas analisadas.

A coleta da personalidade *Dark Tetrad* dos executivos foi capturada pela aplicação do questionário SD4 aos CEOs e CFOs das empresas analisadas e do período analisado. Com a aplicação deste instrumento capturou-se informações também sobre idade, sexo, estado civil, indicação dos cargos que executaram nos últimos 10 anos e indicação do nome da(s) empresa(s) em que desempenharam o(s) cargo(s) destacado(s). Para a coleta do SD4, foram realizadas algumas etapas que estão apresentadas na Tabela 6.

Tabela 6: **Etapas para a coleta do SD4**

<b>Etapas</b>	<b>Descrição</b>
1°	Realizou-se mapeamento dos CFOs e CEOs para cada empresa e anos analisados, através da análise dos relatórios (Formulário de Referência; Demonstrações Financeiras Padronizadas e Formulário Cadastral), identificando o nome do executivo, cargo, idade, etc.
2°	Solicitou-se autorização por escrito ao autor Paulhus para a aplicação do instrumento SD4, uma vez que é o principal autor do instrumento e exige autorização para tal, o qual concedeu a autorização.
3°	Realizou-se a tradução do SD4 por meio da metodologia Prieto A (1992).
4°	Avaliou-se a rede profissional LinkedIn Corporation como plataforma a ser utilizada para contato com os executivos, possibilitando os encontrar através de nomes, experiências profissionais atuais e anteriores.
5°	Encaminhou-se o projeto da pesquisa ao Comitê de Ética da Universidade pela Plataforma Brasil no dia 06 de novembro de 2018, em que este foi aprovado no dia 22 de novembro de 2018.
6°	Encaminhou-se o SD4 aos executivos, iniciando a coleta no 11 de dezembro de 2018, pelo <i>link</i> <a href="https://forms.gle/Toq7fMr48iuK9Mk99">https://forms.gle/Toq7fMr48iuK9Mk99</a> e por meio da plataforma LinkedIn.
7°	Enviou-se em torno de 8 mensagens para cada CEOs e CFOs que aceitaram o convite na rede, solicitando o auxílio na pesquisa, sendo finalizada a coleta no dia 17 de julho de 2019.
8°	110 executivos retornaram a pesquisa, sendo que com a repetição do cargo em outras empresas e/ou ano, a quantidade de observações de análise foi de 344, conforme já demonstrado na Tabela 4.

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva e regressão linear múltipla OLS, por meio do *software* STATA. A estatística descritiva concedeu informações sobre as variáveis de gerenciamento de resultados e personalidade *dark* dos CFOs e CEOs analisados. A regressão linear múltipla possibilitou avaliar o objetivo da pesquisa, por meio da equação 1.

$$GR_{it} = \alpha_0 + \beta_1 QLEMAQ_{it} + \beta_2 QLENARC_{it} + \beta_3 QLEPSIC_{it} + \beta_4 QLESAD_{it} + \theta_5 \sum VCCA_{it} + \vartheta_6 \sum VCCG_{it} + \varepsilon_{it}$$

Em que:

$GR_{it}$ : representa o nível de gerenciamento de resultados adotados pelas empresas, o que subdivide a equação 1 em 5 sub equações pela alternância da variável dependente.

$QLEMAQ_{it}$ : representa a variável de nível elevado de maquiavelismo dos executivos.

$QLENARC_{it}$ : representa a variável de nível elevado de narcisismo dos executivos.

$QLEPSIC_{it}$ : representa a variável de nível elevado de psicopatia dos executivos.

$QLESAD_{it}$ : representa a variável de nível elevado de sadismo dos executivos.

$\sum VCCA_{it}$ : representa o conjunto das variáveis de controle de características das empresas;

$\sum VCCG_{it}$ : representa o conjunto das variáveis de controle de características dos executivos.

Os modelos foram controlados por setor e ano, em que se aplicou regressão OLS robusta, controlando efeitos de heterocedasticidade. Testou-se a ausência de autocorrelação serial dos resíduos pelo teste Durbin-Watson (DW), devendo este reportar valor próximo a 2, e multicolinearidade entre as variáveis independentes por meio do teste VIF, devendo apresentar valores menores que 10, conforme Corrar, Paulo e Dias Filho (2014). As variáveis de todos os modelos foram winsorizadas a 1%, a fim de não enviesar os resultados pelo efeito de *outliers*. Realizou-se análise econômica, em que de acordo com Costello e Wittenberg-Moerman (2011), a fim de observar em termos percentuais o impacto da variável testada na variação da média da variável dependente, pode-se realizar análise econômica, pela divisão do coeficiente da variável significativa da regressão pela média da variável dependente.

#### 4 Descrição e Análise dos Resultados

Apresenta-se na Tabela 7 a estatística descritiva do gerenciamento de resultados por *accruals* e por decisões reais.

Tabela 7: Estatística descritiva variáveis de GR

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
GR <i>Accruals</i> pelo Modelo Dechow et al. (1995) (GRACJ)	0	1,42313	0,1060694	0,1220532
GR <i>Accruals</i> pelo Modelo Pae (2005) (GRACP)	0,0001341	0,4080464	0,0513725	0,0594192
GR Decisões Reais pelo Modelo de Fluxo de Caixa (GRDRFC)	-0,2539775	0,4028273	-0,0003928	0,0898719
GR Decisões Reais pelo modelo de Custo de Produção (GRDRCP)	-0,4602187	1,422693	0,0131317	0,1450586
GR Decisões Reais pelo modelo de Despesa Discricionária (GRDRDD)	-0,4545801	0,257062	0,0019418	0,0874693

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resíduos para os dois modelos de GR por *accruals* foram padronizados por valores absolutos/módulo (Bekiris & Doukakis, 2011; Martinez, 2008). Assim, a média do gerenciamento de resultados por *accruals* pelo Modelo Dechow et al. (1995) (GRACJ) demonstrou valor de 0,1060694, e a média do gerenciamento de resultados por *accruals* pelo Modelo Pae (2005) (GRACP) o valor de 0,0513725.

Em relação ao GR por decisões reais, multiplicou-se os resíduos oriundos dos modelos de fluxo de caixa e despesa discricionária por -1, a fim de as três *proxies* de GR por decisões reais, demonstrarem tendência de quanto maior o valor, maior seria a incidência do GR (Cupertino, Martinez & Costa Jr, 2016; Ham et al., 2017). A média do GR por Fluxo de Caixa (GRDRFC) demonstrou valor de -0,0003928, evidenciando a tendência de a maioria das empresas não gerenciarem por esta conta. Já a média do GR por Custo de Produção (GRDRCP) e Despesa Discricionária (GRDRDD) demonstrou-se pelo valor de 0,0131317 e 0,0019418, respectivamente, o que indica que a maioria das empresas utilizam estas contas para realizarem gerenciamento. Demonstra-se na Tabela 8 a análise da frequência e dos níveis dos traços de personalidade dos executivos das empresas da amostra.

Tabela 8: Frequência dos níveis dos traços de personalidade dos executivos

Traços	Nível Baixo (1)			Nível Moderado (2)			Nível Elevado (3)		
	N.	(%)	Amplitude	N.	(%)	Amplitude	N.	(%)	Amplitude
QLMAQ	117	34,01%	1.0000 a 2.2857	152	44,19%	2.2857 a 2.8571	75	21,80%	2.8571 a 3.7143
QLNARC	150	43,60%	1.8571 a 2.8571	80	23,26%	2.8571 a 3.1429	114	33,14%	3.1429 a 4.4286
QLPSI	115	33,43%	1.0000 a 1.4815	132	38,37%	1.4815 a 1.7778	97	28,20%	1.7778 a 2.8889
QLSAD	128	37,21%	1.0000 a 1.4167	104	30,23%	1.4167 a 1.7500	112	32,56%	1.7500 a 2.9167

Legenda: QLMAQ: Maquiavelismo; QLNARC: Narcisismo; QLPSI: Psicopatia; QLSAD: Sadismo.

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 8, pode-se observar a segmentação dos traços de personalidade em três níveis, de acordo com a amplitude de respostas à cada traço, sendo nível baixo, nível moderado e nível elevado. A amostra, de maneira geral, demonstrou maior concentração nos níveis baixos e moderados dos traços de personalidade *dark*, em que também foi observado no

estudo de D'Souza (2016), o qual analisou gestores de empresas e estudantes. Observa-se que 44% da amostra apresenta-se com nível moderado de maquiavelismo (QLMAQ), 44% nível baixo de narcisismo (QLNARC), 38% nível moderado de psicopatia (QLPSI) e 37% nível baixo de sadismo. Tais traços são comuns em indivíduos principalmente nos níveis baixos à moderados (Spain et al., 2014), como se constatou na presente amostra, em que níveis baixos não geram consequências (D'Souza, Lima, Jones & Carré, 2019). De acordo com D'Souza et al. (2019) há poucas evidências acerca do nível moderado de tais traços e suas possíveis consequências, merecendo atenção nos estudos.

Observou-se na atual pesquisa que 44% da amostra apresentou nível moderado de maquiavelismo, 23% nível moderado de narcisismo, 38% nível moderado de psicopatia e 30% nível moderado de sadismo, o que sugere concentração dos executivos com nível moderado dos traços *dark*. Estes resultados sobre o nível moderado, podem ser melhor explorados em estudos futuros, visto que o objetivo principal da atual pesquisa e a literatura relacionada concentram-se sobre as consequências do nível elevado das personalidades sombrias, entretanto conforme D'Souza et al. (2019) o nível moderado também deveria ser explorado, apresentando as suas possíveis consequências.

De acordo com a literatura (Johnson et al., 2013, Valentine et al., 2017), quando os níveis são elevados podem ser prejudiciais ao ambiente, como no corporativo e então demonstrar tendência para maior GR. Assim, concentra-se, nos demais modelos de regressão, a análise sobre o nível elevado dos traços *dark*, ou seja, nos 22% de nível elevado de maquiavelismo (QLEMAQ), 33% de narcisismo (QLENARC), 28% de psicopatia (QLEPSI) e 33% de sadismo (QLESAD). Cabe ressaltar que pouquíssimos executivos (apenas 4) demonstraram nível elevado em todos os traços, o que não remete uma análise separada destes, visto que a maioria dos executivos não demonstrou nível elevado nos 4 traços de personalidade *dark*. Na Tabela 9 apresenta-se a correlação de Spearman entre os níveis dos traços.

**Tabela 9: Correlação de Spearman entre os níveis dos traços de personalidade**

SPEARMAN	QLMAQ	QLNARC	QLPSI	QLSAD
QLMAQ	1,0000	-	-	-
QLNARC	0,1649 0,0022*	1,0000	-	-
QLPSI	0,1773 0,0010*	0,0608 0,2610	1,0000	-
QLSAD	0,1807 0,0008*	0,3232 0,0000*	0,4112 0,0000*	1,0000

Legenda: QLMAQ: Maquiavelismo; QLNARC: Narcisismo; QLPSI: Psicopatia; QLSAD: Sadismo. \* Significância a 1%.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 9 apresenta a correlação entre os níveis baixo, médio e alto dos traços *dark* de personalidade. Os traços de sadismo (QLSAD) e maquiavelismo (QLMAQ) possuem relação entre si e com todos os demais traços de personalidade. Os traços de personalidade narcisismo (QLNARC) e psicopatia (QLPSI) se relacionaram com os níveis de maquiavelismo (QLMAQ) e sadismo (QLSAD).

Os respondentes que apresentaram algum nível de narcisismo não possuem traço de psicopatia, e vice e versa. Porém, os indivíduos que demonstraram algum nível de maquiavelismo e/ou sadismo podem apresentar os demais traços de personalidade ao mesmo tempo. Estes resultados das relações entre os traços são semelhantes ao estudo de Góis (2017) e confirmam a formação do *cluster*. Apresenta-se na Tabela 10 a influência do nível elevado de

maquiavelismo, narcisismo, psicopatia e sadismo no nível de Gerenciamento de Resultados por *accruals* e decisões reais.

Tabela 10: **Influência do nível elevado de maquiavelismo, narcisismo, psicopatia e sadismo no nível de Gerenciamento de Resultados por *accruals* e decisões reais**

Variáveis	VIF	GRACJ	GRACP	GRDRFC	GRDRCP	GRDRDD
		Cfe. Sig.	Cfe. Sig.	Cfe. Sig.	Cfe. Sig.	Cfe. Sig.
QLEMAQ	1,26	-0,021563 0,043**	-0,015957 0,030**	0,0109255 0,323	-0,0140352 0,243	-0,0194153 0,089*
QLENARC	1,21	0,0157367 0,120	0,0077686 0,250	0,0320503 0,004***	0,0234908 0,039**	0,0175347 0,077*
QLEPSIC	1,36	-0,001210 0,908	-0,008569 0,215	-0,0265999 0,020**	-0,0331587 0,008***	0,002145 0,844
QLESAD	1,66	-0,024844 0,037**	-0,003787 0,680	-0,0022205 0,840	-0,0032486 0,822	-0,0111044 0,416
Sig.		0,0000***	0,0005***	0,0000***	0,0000***	0,0000***
R <sup>2</sup>		0,2248	0,1910	0,1952	0,2236	0,2024
DW		1,685706	1,839939	1,354242	1,05681	1,340525
Robusta		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Efeito ano e setor		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Controle Variáveis #		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
OBS		344	344	344	344	344

Legenda: \* Sig a 10%; \*\* Sig a 5%; \*\*\* Sig a 1%; # Controle de variáveis a nível de empresa e executivos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se de acordo com a Tabela 10, que todos os modelos foram significativos com explicações entre 19% a 22% das variáveis independentes em relação ao GR. Quanto a influência significativa das variáveis de maquiavelismo, narcisismo, psicopatia e sadismo, observou-se que a variável de nível elevado de maquiavelismo (QLEMAQ) influenciou significativamente para a diminuição do GR por *accruals* (modelos GRACJ e GRACP) e decisões reais (modelo GRDRDD). A média do GR GRACJ pode ser reduzida em 0,2 vezes (-0,021563/0,1060694), a média do GR GRACP reduzida em 0,3 vezes (-0,015957/0,0513725) e a média do GR GRDRDD reduzida em 9,9 vezes (-0,0194153/0,0019418), em decorrência do nível elevado de maquiavelismo dos executivos. Por exemplo, no GR GRACJ, a média de 0,1060694, pode ser reduzida para 0,08485552.

O nível elevado de narcisismo (QLENARC) impactou significativamente para o aumento do GR por decisões reais (modelo GRDRFC, GRDRCP e GRDRDD). A média do GR GRDRFC pode ser aumentada em 81 vezes (0,0320503/-0,0003928), a do GR GRDRCP em 1,7 vezes (0,0234908/0,0131317) e a média do GR GRDRDD em 9 vezes (0,0175347/0,0019418), devido ao nível elevado de narcisismo dos executivos.

O nível elevado de psicopatia (QLEPSI) demonstrou-se associado significativamente para a redução do GR por decisões reais (modelos GRDRFC e GRDRCP). A média do GR GRDRFC pode ser reduzida em 67 vezes (-0,0265999/-0,0003928) e a média do GR GRDRCP em 2,5 vezes (-0,0331587/0,0131317), pelo nível elevado de psicopatia. E o nível elevado de sadismo (QLESAD) impactou significativamente para a redução de GR por *accruals* (modelo GRACJ), impactando para a redução da média do GR GRACJ em 0,23 vezes (-0,024844/0,1060694).

Com base nos resultados significativos encontrados, rejeita-se a hipótese H1a, devido ao traço elevado de maquiavelismo não aumentar o nível de GR, mas pelo contrário, impactou na diminuição do GR, tanto por *accruals*, quanto por decisões reais. Este resultado não corrobora com os achados de Wakefield (2008), Shafer e Wang (2011) e D'Souza e Lima (2015), pois de acordo com estes, os indivíduos com nível elevado de maquiavelismo possuem

a pré-disposição à manipulação. Entretanto, conforme a presente pesquisa, quanto a manipulação de informações contábeis, este pressuposto não se confirmou, em que a explicação dos modelos da presente pesquisa e dos anteriores demonstrou-se semelhante, em torno de 20%.

Wakefield (2008) analisou o maquiavelismo em contadores e a relação com o comportamento ético, observando postura menos ética destes. Shafer e Wang (2011) analisou em indivíduos chineses, o maquiavelismo e a relação com o gerenciamento de resultados, observando que estes julgaram o GR de forma branda. D'Souza e Lima (2015) observaram que indivíduos com traço de maquiavelismo tiveram tomada de decisão oportunista.

Cabe ressaltar, que os estudos com resultados divergentes foram encontrados em contextos diferentes, como fora do Brasil (Wakefield, 2008), chineses (Shafer & Wang, 2011), brasileiros, mas por meio de experimento com tomada de decisão oportunista e não o GR real de empresas (D'Souza & Lima, 2015). O atual estudo não é pautado em experimento, mas em identificação de personalidade *dark* de executivos e associação com dados secundários de GR das empresas em que estes trabalharam, e assim, de acordo com esta escolha metodológica, podem impactar em resultados divergentes em relação aos demais.

Por conseguinte, Jones (2013) corrobora ao afirmar que indivíduos maquiavélicos possuem estratégias de maximização de ganhos, porém a longo prazo, os quais não agem de forma estritamente impulsiva, mas planejada. Podem não agir de forma manipuladora em situações de alto risco, ou seja, calculam os riscos e benefícios ao longo prazo para a realização de suas ações de ganhos pessoais. Infere-se, que os executivos com traço elevado de maquiavelismo, no contexto da presente pesquisa, não observaram o GR como uma prática que lhes gerariam ganhos de longo prazo, e assim não o incentivaram.

Em relação ao traço elevado de narcisismo, este impactou no aumento do GR, não rejeitando-se a H1b, especialmente em relação ao GR por decisões reais, corroborando com os estudos de D'Souza e Lima (2015), Capalbo et al. (2017), Ham et al. (2017) e Góis (2017). Capalbo et al. (2017) e Ham et al. (2017) observaram que CEOs (Capalbo et al., 2017) e também CFOs (Ham et al., 2017) com traço de narcisismo se associaram com o gerenciamento de resultados por *accruals* e decisões reais.

Vries e Miller (1984) já relatavam que o narcisismo em indivíduos é um fator potencial para buscar posições de liderança, em que são dispostos a enfrentar os desafios para adquirirem uma posição de destaque em empresas. Líderes narcisistas a curto prazo podem trazer benefícios grandiosos para uma organização, por definições de estratégias. Porém, quando este traço for em excesso, pode ser prejudicial, como por exemplo, não desenvolver relações eficazes com demais, devido a sua arrogância e também podem se envolver em práticas manipuladoras para lhes conceder benefícios, de acordo com o seu ego (Resick et al., 2009; Campbell et al., 2011).

Observou-se que o traço elevado de psicopatia influenciou na redução do GR por decisões reais, demonstrando a rejeição da hipótese H1c. Este resultado é divergente com os observados até o momento de Stevens et al. (2012), D'Souza e Lima (2015) e Lingnau et al. (2017), entretanto, da mesma forma como ocorreu com o resultado de maquiavelismo, na maioria dos casos, não foram observados com o GR em empresas, mas sim com tendências de práticas manipuladoras.

Stevens et al. (2012) observaram o impacto de indivíduos com tendência a psicopatia em tomada de decisão não ética, D'Souza e Lima (2015) investigou em relação a tomada de decisão oportunista e Lingnau et al. (2017) com a aceitação destes ou não em relação a manipulações, fraudes e crimes. Anteriormente, não se observaram evidências da relação do gerenciamento de empresas com base em modelos de *accruals* e decisões reais e o traço de

psicopatia, em que no atual estudo apresentam-se indicativos que visam contribuir com os estudos sobre a redução do GR por indivíduos com nível elevado de psicopatia.

Cabe ressaltar, que o gerenciamento de resultados é uma manipulação de resultados, porém não no sentido de fraude ou crime, conforme resultados de Lingnau et al. (2017), o qual associou a psicopatia com a tendência de crimes/fraudes. Indivíduos com psicopatia demonstram maior tendência à violação de leis ou normas, o que pode auxiliar no entendimento deste resultado discrepante, visto que o GR não é considerado como uma prática fraudulenta, mas sim manipulação de informações contábeis, dentre as brechas e possibilidades das normas.

Ao ser observado o nível elevado de sadismo influenciando o GR, pode-se observar influência para a redução do GR por *accruals*, rejeitando-se a H1d. Este resultado diverge do resultado de Góis (2017), o qual constatou que executivos com traço de sadismo estão propensos ao envolvimento com o gerenciamento de resultados por *accruals* e por decisões reais. Cabe ressaltar que Góis (2017) não capturou a personalidade de sadismo, por meio do instrumento SD4 aos executivos, para associar com o GR. O estudo de Góis (2017) observou o sadismo por parâmetros de relatórios e tendências de informações, assim o resultado divergente com o presente estudo, pode ser verificado por meio desta delimitação. O autor observou somente executivos CEOs, enquanto nesta pesquisa observou-se os traços de CEOs e CFOs.

Na presente pesquisa não se pode atribuir a variação positiva do gerenciamento de resultados apenas aos traços elevados de personalidade *dark* de executivos, uma vez que, estes também podem auxiliar na sua redução Conforme O'Boyle et al. (2012), Spain et al. (2014), Vonk, Zeigler-Hill, Ewing, Mercer e Noser (2015), Roczniowska e Bakker (2016), Papageorgiou, Wong e Clough (2017), Templer (2018), Hajhosseini, Fathi e Shafiei (2019) e Papageorgiou et al. (2019), indivíduos com personalidade *dark* possuem aspectos negativos, mas no contexto corporativo podem também apresentar inúmeros impactos positivos.

Além disso, a presente pesquisa recaiu sobre a análise do nível elevado de tais traços, devido ao objetivo principal da presente pesquisa e a literatura relacionada, porém, as pontuações máximas para a delimitação do nível elevado de cada traço não alcançaram ao máximo da escala de 5. A delimitação do nível elevado de cada traço foi em função da amplitude de respostas, conforme D'Souza (2016), e assim a escala máxima do nível elevado de maquiavelismo foi 3,71, de 4,42 para o narcisismo, de 2,88 para a psicopatia e de 2,91 para o sadismo. Os executivos, considerando a amplitude máxima de respostas para cada traço, não demonstraram nível tão elevado, salvo para o traço de narcisismo que chegou à amplitude máxima de 4,42.

A amostra analisada demonstrou traços elevados de personalidade *dark* em função de seus pares, mas ao se comparar com a escala máxima de 5 delimitada por Paulhus (2014; 2018), esta apresentou níveis mais baixos, e assim, pode ajudar a explicar os resultados contraditórios em relação a literatura relacionada. Por conseguinte, segundo Nagler et al. (2014), a inteligência é elevada em personalidades sombrias, e no contexto corporativo, as pessoas que possuem o papel de tomada de decisão (D'Souza & Jones, 2017) podem julgar as estratégias que lhes concederiam melhores benefícios. Indivíduos com traços de personalidade *dark*, de acordo com Papageorgiou et al. (2017), podem ainda ter suas decisões moldadas de acordo com o ambiente em que se encontram, como o corporativo de grandes empresas e com controles robustos.

De acordo com a TOM, os traços de personalidade sombrios foram evoluindo ao mesmo tempo em que os indivíduos para se adaptar a novos ambientes e conseguir *status* e garantir seu lugar em grupos, em que personalidades com este viés, tendem a extrair recursos do coletivo para o individual (O'Boyle Jr. et al., 2012). Porém, estes indivíduos munidos de seu estado mental, podem julgar o GR como uma prática que não lhes trariam grandes benefícios a longo prazo e assim não a realizariam em maior magnitude. O estado mental de acordo com a TOM

concede inteligência e estratégia aos indivíduos, e assim, podem julgar os comportamentos que melhor lhes convêm.

Na TOM o estado mental do indivíduo concede a influência em comportamentos alheios, em que indivíduos com estado mental egoísta derivado de traços de personalidade *dark*, tenderiam a realizar práticas manipuladoras. Na presente pesquisa, observou-se que o estado mental de executivos com traços elevados de personalidade *dark* não foi utilizado, na maioria das situações analisadas, salvo na situação do narcisismo, para influenciar em maior magnitude manipulações de informações contábeis, o que não descarta outras possíveis manipulações. Este resultado pode ser em decorrência também do tipo de amostra analisada, a qual se refere a indivíduos do alto escalão de empresas altamente estruturadas, tanto em relação a mecanismos de controle ligados a órgãos de regulação, quanto internos, o que pode ter favorecido a consciência interna de que o GR pode prejudicar a empresa e deve ser reduzido.

## 5 Conclusões

A presente pesquisa objetivou analisar o gerenciamento de resultados pela perspectiva comportamental da contabilidade, pela ótica da Teoria da Mente e personalidade *dark*. Para tanto utilizou-se de análise documental e de levantamento de dados. Nesta pesquisa foi observado que executivos de empresas apresentaram nível baixo, moderado e alto de personalidade *dark*. Quanto ao nível elevado, que pode ser prejudicial ao ambiente corporativo e impactar em maior nível de GR, observou-se que 22% dos executivos analisados demonstraram nível elevado de maquiavelismo, 33% de narcisismo, 28% de psicopatia e 33% de sadismo, o que representa que mesmo em ambiente altamente controlado, como em grandes empresas, houve a presença de indivíduos com estes traços. Cabe ressaltar, que essa delimitação do nível elevado foi em função da amplitude de respostas em relação a amostra analisada, em que de maneira geral, os executivos analisados não demonstraram níveis tão elevados de personalidade *dark* e podem ajudar a explicar alguns resultados encontrados.

Há evidências incipientes na literatura sobre o impacto dos traços de personalidade *dark* no contexto de trabalho e em condições como no gerenciamento de resultados de empresas, foco deste estudo. Assim, este estudo trouxe evidências e contribuiu com a literatura, reportando que em condições reais, o traço de maquiavelismo, mesmo que em nível elevado em CEOs e CFOs não foi associado com o aumento do GR, mas se associou com a sua redução. O traço elevado de psicopatia influenciou na redução do GR por decisões reais. O nível elevado de sadismo influenciou para a diminuição do GR por *accruals*. Já o nível elevado de narcisismo se associou com o aumento do GR por decisões reais.

### 5.1 Implicações Teóricas

Pela ótica da Teoria da Mente, observou-se que o gerenciamento de resultados, considerado com uma prática decorrente de comportamento de indivíduos, se associou ao traço narcisismo. Indivíduos com este traço podem utilizar seu estado mental para influenciar contextos e realizar em maior magnitude o GR. Por outro lado, indivíduos com psicopatia, maquiavelismo e sadismo não realizaram o GR como uma possível ação ou comportamento, que poderia lhes conceder vantagens de longo prazo, de acordo com sua inteligência, derivada dos estados mentais.

O presente estudo contribuiu com a literatura, ao reportar que em condições reais, traços de personalidade sombrios como maquiavelismo, psicopatia e sadismo, presentes em executivos como CEOs e CFOs de empresas brasileiras, não se associaram com o aumento do GR, mas com a redução de tal. Somente o traço de narcisismo se associou com o aumento do GR. Ressalta-se aos pesquisadores da linha comportamental da contabilidade sobre a

investigação de aspectos positivos também de indivíduos com personalidade *dark*, uma vez que no contexto de GR, podem não ser tão prejudiciais como até então tem-se apontado.

Estes resultados ressaltam a importância de análise sobre impactos positivos, que os indivíduos com personalidade *dark* podem apresentar no ambiente corporativo, em que este ambiente com alta competitividade, *stress*, pressões de tempo e recursos, podem favorecer estes comportamentos. Cabe a reflexão, de que indivíduos com personalidade *dark*, que são altamente estratégicos e inteligentes, realizariam práticas manipuladoras, desde que lhes gerariam maiores benefícios, calculando-se os resultados positivos e negativos decorrentes.

A maioria das pesquisas concentram-se sobre o nível elevado dos traços de personalidade *dark*, de acordo com a amplitude de respostas, em que se observou na presente pesquisa, maior concentração de executivos no nível moderado de tais traços e poucos no nível elevado. Assim, ao analisar em pesquisas futuras o traço moderado da personalidade *dark*, poderia ser indicado reflexões e evidências complementares aos resultados apresentados.

As pesquisas devem considerar, que em ambiente corporativo, indivíduos do alto escalão, podem não se comportar somente de forma egoísta ou manipuladora, podendo conceder inúmeros benefícios às empresas, principalmente quando não demonstrarem nível tão elevado de tais traços de personalidade.

## 5.2 Implicações Práticas

Evidenciou-se que em ambiente corporativo, houve a incidência de indivíduos com personalidade *dark* em cargos do alto escalão, demonstrando nível não tão elevado de personalidade *dark* frente a escala proposta, e que munidos de sua inteligência e estado mental, não consideraram o GR (no caso de maquiavelismo, psicopatia e sadismo) como comportamento a lhes conceder grandes benefícios. Estes achados podem ser em decorrência aos níveis observados de personalidade *dark* em não ser tão elevado na amostra analisada, também em função do ambiente analisado, sendo altamente estruturado e controlado, e em função da estratégia metodológica adotada, a qual associou dados primários e secundários.

De todo o modo, indica-se para recursos humanos de empresas, delimitarem contratos e controles apropriados aos indivíduos com diferentes tipos de personalidade, a fim de potencializar os recursos da organização, por intermédio destes traços de personalidade. Além disso, órgãos reguladores, usuários das informações e proprietários de empresas devem ter o conhecimento que é normal indivíduos em empresas apresentarem tendência a alguns traços de personalidade *dark*, podendo até mesmo ser benéfico para estas, de acordo com a competitividade do mercado e níveis de tais traços. Traços de personalidade são padrões de ser e agir, em que dificilmente os indivíduos poderão alterar este padrão, porém, podem ser moldados, de acordo com o ambiente em que se encontram, cabendo às empresas este papel.

## 5.3 Limitações e Direções para Futuras Pesquisas

Ressalta-se que esta pesquisa relacionou dados primários (traços *dark* de CEOs e CFOs) e secundários (GR das empresas em que os executivos trabalharam), sendo que para esta associação foram adotadas inúmeras estratégias para reduzir possíveis desassociações de dados. A maioria dos estudos anteriores utilizou-se de experimento para reportar evidências sobre, sendo poucos os estudos que utilizaram metodologia semelhante à adotada. Assim, os resultados divergentes em relação a esta literatura, pode ser em decorrência destas escolhas metodológicas, cabendo ponderações sobre as conclusões. De todo o modo, considera-se a escolha metodológica da presente pesquisa como necessária, a fim de reportar em evidências da realidade de empresas brasileiras, frente aos fenômenos estudados.

Como pesquisas futuras, indica-se a análise das relações testadas de gerenciamento de resultados e personalidade *dark*, porém sob a ótica dos donos das empresas, pois talvez os

executivos não possuem tanta interferência nas práticas, obedecendo o que os donos e controles das empresas indicam. Indica-se a análise da personalidade *Dark Tetrad* também nos indivíduos responsáveis pelos mecanismos de governança corporativa, a fim de avaliar se a personalidade destes interfere na prática de gerenciamento de resultados. Infere-se ainda, na análise do nível moderado dos traços de personalidade *dark* e suas potenciais consequências no ambiente corporativo, pois pode se apresentar em maior concentração e ajudar a explicar resultados.

### Referências

- Amernic, J. H. & Craig, R. J. (2010). Accounting as a facilitator of extreme narcissism. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 79-93.
- Bajra, U. & Cadez, S. (2017). The impact of corporate governance quality on earnings management: Evidence from European companies cross-listed in the US. *Australian Accounting Review*, 28(2), 152-166.
- Baker, T. A., Lopez, T. J., Reitenga, A. L. & Ruch, G. W. (2019). The influence of CEO and CFO power on accruals and real earnings management. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 52(1), 325-345.
- Bekiris, F. V.; Doukakis, L. C. (2011). Corporate governance and accruals earnings management. *Managerial and Decision Economics*, 32(7), 439-456.
- Blair, J., Sellars, C., Strickland, I., Clark, F., Williams, A., Smith, M. & Jones, L. (1996). Theory of mind in the psychopath. *Journal of Forensic Psychiatry*, 7(1), 15-25.
- Brunell, A. B. & Campbell, W. K. (2011). *Narcissism and romantic relationships*. The Handbook of Narcissism and Narcissistic Personality Disorders: Theoretical approaches, empirical findings and treatments, p. 344-350.
- Bushman, R., Chen, Q., Engel, E. & Smith, A. (2004). Financial accounting information, organizational complexity and corporate governance systems. *Journal of Accounting and Economics*, 37(2), 167-201.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M. & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4), 268-284.
- Capalbo, F., Frino, A., Lim, M. Y., Mollica, V. & Palumbo, R. (2017). The impact of CEO narcissism on earnings management. *Abacus*, 54(2), 210-226.
- Cho, E. & Chun, S. (2016). Corporate social responsibility, real activities earnings management, and corporate governance: evidence from Korea. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 23(4), 400-431.
- Corrar, L. J., Paulo, E. & Dias Filho, J. M. (2014). *Análise Multivariada para os Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia*. São Paulo: Atlas.
- Costello, A. M. & Wittenberg-Moerman, R. (2011). The impact of financial reporting quality on debt contracting: Evidence from internal control weakness reports. *Journal of Accounting Research*, 49(1), 97-136.
- Cupertino, C. M., Martinez, A. L., & Costa Jr, N. C. A. D. (2016). Consequências para a Rentabilidade Futura com o Gerenciamento de Resultados por Meio de Atividades Operacionais Reais. *Revista Contabilidade & Finanças*, 27(71), 232-242.
- D'Souza, M. F. & Jones, D. N. (2017). Taxonomia da rede científica do Dark Triad: revelações no meio empresarial e contábil. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11(3).
- D'Souza, M. F., Lima, G. A. S. F., Jones, D. N. & Carré, J. R. (2019). Eu ganho, a empresa ganha ou ganhamos juntos? Traços moderados do Dark Triad e a maximização de lucros. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(79), 123-138.
- Dechow, P. M., Sloan, R. G. & Sweeney, A. P. (1995). Detecting earnings management. *Accounting Review*, p. 193-225.

- Doyle, J. T., Ge, W. & Mcvay, S. (2007). Accruals quality and internal control over financial reporting. *The Accounting Review*, 82(5), 1141-1170.
- D'Souza, M. & Lima, G. A. S. F. (2015). The dark side of power: the Dark Triad in opportunistic decision-making. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 8(2), 135-156.
- D'Souza, M. F. (2016). *Manobras Financeiras e o Dark Triad: o despertar do lado sombrio na gestão*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade do Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- Furnham, A., Richards, S. C. & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199-216.
- Góis, A. D. (2017). *The Dark Tetrad of Personality and the Accounting Information Quality: The Moderating Effect of Corporate Reputation*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- Hajhosseini, S., Fathi, Z. & Shafiei, H. (2019). Are Those with Darker Personality Traits more Willing to Corrupt When They Feel Anxious? *Iranian Journal of Management Studies*, 12(3), 451-479.
- Ham, C., Lang, M., Seybert, N. & Wang, S. (2017). CFO narcissism and financial reporting quality. *Journal of Accounting Research*, 55(5), 1089-1135.
- Hilary, G., Huang, S. & Xu, Y. (2017). Marital status and earnings management. *European Accounting Review*, 26(1), 153-158.
- Jiang, J. X., Petroni, K. R. & Wang, I. Y. (2010). CFOs and CEOs: Who have the most influence on earnings management? *Journal of Financial Economics*, 96(3), 513-526.
- Johnson, E. N., Kuhn Jr, J. R., Apostolou, B. A. & Hassell, J. M. (2013). Auditor perceptions of client narcissism as a fraud attitude risk factor. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 32(1), 203-219.
- Jones, D. N. (2013). What's mine is mine and what's yours is mine: The Dark Triad and gambling with your neighbor's money. *Journal of Research in Personality*, 47(5), 563-571.
- Leuz, C. (2003). IAS versus US GAAP: information asymmetry-based evidence from Germany's new market. *Journal of Accounting Research*, 41(3), 445-472.
- Lingnau, V., Fuchs, F. & Dehne-Niemann, T. E. (2017). The influence of psychopathic traits on the acceptance of white-collar crime: do corporate psychopaths cook the books and misuse the news?. *Journal of Business Economics*, 87(9), 1193-1227.
- Martinez, A. L. (2008). Detectando earnings management no Brasil: estimando os accruals discricionários. *Revista Contabilidade & Finanças*, 19(46), 7-17.
- Nagler, U. K., Reiter, K. J., Furtner, M. R. & Rauthmann, J. F. (2014). Is there a "dark intelligence"? Emotional intelligence is used by dark personalities to emotionally manipulate others. *Personality and Individual Differences*, 65, 47-52.
- O'Boyle Jr., E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C. & Mcdaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: a social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557-579.
- Pae, J. (2005). Expected accrual models: the impact of operating cash flows and reversals of accruals. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 24(1), 5-22.
- Pajevic, M., Vukosavljevic-Gvozden, T., Stevanovic, N. & Neumann, C. S. (2018). The relationship between the Dark Tetrad and a two-dimensional view of empathy. *Personality and Individual Differences*, 123, 125-130.
- Papageorgiou, K. A., Gianniou, F. M., Wilson, P., Moneta, G. B., Bilello, D. & Clough, P. J. (2019). The bright side of dark: Exploring the positive effect of narcissism on perceived stress through mental toughness. *Personality and Individual Differences*, 139, 116-124.

- Papageorgiou, K. A., Wong, B. & Clough, P. J. (2017). Beyond good and evil: Exploring the mediating role of mental toughness on the Dark Triad of personality traits. *Personality and Individual Differences*, 119, 19-23.
- Paulhus, D. L. & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563.
- Paulhus, D. L. (2014). Toward a taxonomy of dark personalities. *Current Directions in Psychological Science*, 23(6), 421-426.
- Paulhus, D. L. (2018). *The Short Dark Tetrad (SD4)*. To be presented at the meeting of the International Conference for Applied Psychology, Montreal, Canada.
- Paulhus, D. L., Curtis, S. R. & Jones, D. N. (2017). Aggression as a Trait: The Dark Tetrad Alternative. *Current Opinion in Psychology*, 19, 88-92.
- Paulo, E. (2007). *Manipulação das Informações Contábeis: uma análise teórica e empírica sobre os modelos operacionais de detecção de gerenciamento de resultados*. 269 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Peni, E. & Vähämaa, S. (2010). Female executives and earnings management. *Managerial Finance*, 36(7), 629-645.
- Prieto, A. J. (1992). A method for translation of instruments to other languages. *Adult Education Quarterly*, 43(1), 1-14.
- Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S. M. & Hiller, N. J. (2009). The bright-side and the dark-side of CEO personality: examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1365.
- Roczniowska, M. & Bakker, A. B. (2016). Who seeks job resources, and who avoids job demands? The link between dark personality traits and job crafting. *The Journal of psychology*, 150(8), 1026-1045.
- Rosner, R. L. (2003). Earnings Manipulation in Failing Firms. *Contemporary Accounting Research*, 20(2), 361-408.
- Roychowdhury, S. (2006). Earnings management through real activities manipulation. *Journal of Accounting and Economics*, 42(3), 335-370.
- 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.
- Spain, S. M., Harms, P & Lebreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35.
- Stevens, G. W., Deuling, J. K. & Armenakis, A. A. (2012). Successful psychopaths: Are they unethical decision-makers and why? *Journal of Business Ethics*, 105(2), 139-149.
- Templer, K. J. (2018). Dark personality, job performance ratings, and the role of political skill: An indication of why toxic people may get ahead at work. *Personality and Individual Differences*, 124, 209-214.
- Valentine, S. R., Hanson, S. K. & Fleischman, G. M. (2017). The Spiraling and Spillover of Misconduct: Perceived Workplace Bullying, Subclinical Psychopathy, and Businesspersons' Recognition of an Ethical Issue. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 29(4), 221-244.
- Vonk, J., Zeigler-Hill, V., Ewing, D., Mercer, S. & Noser, A. E. (2015). Mindreading in the dark: Dark personality features and theory of mind. *Personality and Individual Differences*, 87, 50-54.
- Vries, M. FR. K. & Miller, D. (1984). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 38(6), 583-601.
- Wakefield, R. L. (2008). Accounting and machiavellianism. *Behavioral Research in Accounting*, 20(1), 115-129.