



São Paulo, 21 a 23 de Julho de 2014

**Novas Perspectivas
na Pesquisa Contábil**

Taxonomia do Dark Triad: revelações da rede científica no meio organizacional

MARCIA FIGUEREDO D`SOUZA

Universidade de São Paulo

GERLANDO AUGUSTO SAMPAIO FRANCO DE LIMA

Universidade de São Paulo

TAXONOMIA DO *DARK TRIAD*: REVELAÇÕES DA REDE CIENTÍFICA NO MEIO ORGANIZACIONAL

RESUMO

A motivação desse estudo foi caracterizar a pesquisa científica do *Dark Triad* no contexto organizacional e contábil, no período entre 2002 e 2014. O *Dark Triad* é um constructo que abarca três traços de personalidade, não patológicos: Narcisismo, Psicopatia e Maquiavelismo. Para essa investigação, utilizou-se o levantamento bibliográfico como estratégia de pesquisa, com base na observação de conteúdos, em duas fontes: Portal Periódicos Capes e o *Google Scholar*. A amostra do estudo totalizou 90 artigos, dos quais 19% versaram sobre o constructo *Dark Triad*, 34% Narcisismo, 26% Maquiavelismo e 19% Psicopatia. Destaca-se que, 75% dos trabalhos com enfoque contábil, foram associados ao Maquiavelismo e 40% dos trabalhos sobre liderança, relacionaram-se ao Narcisismo. Sobre o direcionamento dos artigos, o Narcisismo é o mais explorado e associado à liderança e tomada de decisão empresarial. A Psicopatia atrai atenção dos pesquisadores quanto ao comportamento aversivo do líder no meio corporativo. O Maquiavelismo tem maior ênfase em investigações relacionadas à manipulação. Especificamente à área contábil, foram identificados quatro artigos sobre Maquiavelismo e dois sobre Narcisismo. A maioria associa os traços a comportamentos antiéticos com propensão a fraudes nos relatórios financeiros. Por fim, a ilustração da rede científica demonstrou a taxonomia dos 15 artigos específicos sobre o constructo *Dark Triad*, o direcionamento dos trabalhos para a categoria “Os Lados da Liderança”, a adoção do *Survey* como estratégia de pesquisa, aplicados a estudantes universitários. Os resultados apontaram oportunidades de pesquisas com os traços do *Dark Triad*, especialmente pela interdisciplinaridade e relevância científica deste constructo, ainda pouco explorado pelos pesquisadores da área contábil. Ademais, merecem a atenção de gestores, no sentido de refletirem suas atitudes e dos seus funcionários no ambiente empresarial. Cabe ainda ressaltar, a importância de observar o lado positivo e moderado desses traços, como possíveis pressupostos de progresso no contexto corporativo.

1. INTRODUÇÃO

O comportamento dos indivíduos, no meio organizacional, tem sido fonte de inspiração de pesquisadores das diversas áreas de conhecimento, mas ainda instiga novos resultados e sinaliza atenção, especialmente a área contábil. Elementos psicológicos de personalidade influenciam na conduta do líder e podem explicar casos de fraudes financeiras praticadas no ambiente empresarial que têm chocado o mundo corporativo (Nair & Kamalanabhan, 2010), mas também podem evidenciar dinamismo estratégico e desempenho empresarial (Chatterjee & Hambrick, 2007).

Neste sentido, estudos na área de negócios e contábil têm relacionado a personalidade com o comportamento dos indivíduos no meio organizacional, objetivando mensurar os reflexos nos relatórios financeiros (Amernic & Craig, 2010; Johnson, Kuhn Jr, Apostolou & Hassell, 2013; Olsen, Young, & Dworkis, 2013; Murphy, 2012), detectar atitudes aversivas dos líderes (Boddy, 2006) e a relação com o desempenho empresarial (Babiak, Neumann & Hare, 2010).

Traços de personalidade, não patológicos, de Narcisismo, Psicopatia e Maquiavelismo, o chamado *Dark Triad*, enunciado pelos autores Paulhus e Williams (2002) têm despertado interesse da comunidade científica para detectar o comportamento de indivíduos com “[...] tendências à autopromoção, frieza emocional, duplicidade, agressividade e um caráter socialmente maléfico” (Paulhus & Williams, 2002, p. 557).

O *Dark Triad* é um constructo caracterizado por traços subclínicos de personalidade que, embora conceitualmente distintos, possuem empiricamente características sobrepostas. São considerados atributos normalmente distribuídos à população em geral e fundamentados na literatura da psicologia social. As constatações do estudo não sugerem um diagnóstico clínico de transtornos de personalidade, como é feito pela literatura psiquiátrica, ou seja, não abarcam testes ou resultados com indivíduos que possuem distúrbios mentais clínicos ou que tenham cometido atos criminais.

Especificamente, no ambiente corporativo, o *Dark Triad* tem sido objeto de estudo para a evidenciação de estratégias e vulnerabilidade emocional de líderes (Black, 2013), do comportamento impulsivo com propensão à tomada de decisões arriscadas (Crysel, Crosier, Webster & Gregory, 2013), de atitudes financeiras egoístas com dinheiro de terceiros para ganho pessoal (Jones, 2013), da habilidade de enganar (Giammarco, Atkinson, Baughman, Veselka & Vernon, 2013), das táticas de manipulação no trabalho (Jonason, Slomski & Partyka, 2012); da incerteza na divulgação de intervalos de estimativas financeiras (Major, 2014), de atitudes cínicas e antiéticas (Nair & Kamalanabhan, 2010) e do comportamento contraproducente no trabalho (O’Boyle Jr., Forsyth, Banks & McDaniel, 2012; Spain, Harms & Lebreton, 2014).

Nesse contexto, a presente investigação pretende caracterizar a pesquisa científica do *Dark Triad* no contexto organizacional e contábil, no período entre 2002 e 2014, com a seguinte questão norteadora: Qual o direcionamento da produção científica do *Dark Triad* no contexto organizacional e contábil, nos últimos doze anos?

A resposta ao problema de pesquisa trará ao debate nacional um tema original e relevante que contribuirá, sobremaneira, para a inovação da pesquisa científica em contabilidade. Além disso, sinalizará a importância do estudo desses traços no meio organizacional como forma de detectar e mitigar comportamentos antiéticos no ambiente laboral. Para tanto, o presente estudo traz uma revisão de literatura, com base em um levantamento realizado a partir da observação de conteúdos necessários à caracterização e taxonomia, ilustradas por uma rede científica.

As seções seguintes estão assim estruturadas: referencial teórico pautado em trabalhos científicos, apresentação da metodologia, análise dos resultados e conclusões com sugestão para investigações futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Traços de Personalidade do *Dark Triad*

Hall, Lindzey & Campbell (2000, p. 32) adotam dois significados para o termo personalidade, embora haja uma variedade de denotações no contexto da psicologia da personalidade: o primeiro significado remete à habilidade ou à perícia social, considerando que “[...] a personalidade é avaliada por meio da efetividade com que ele consegue elucidar reações positivas em uma variedade de pessoas em diferentes circunstâncias”; o segundo significado considera a personalidade como a impressão mais destacada ou saliente que o indivíduo cria nas outras pessoas. Nesta abordagem, a personalidade 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”.

Os traços de personalidade são utilizados para descrever pessoas e avaliar indivíduos a partir de métodos científicos sistemáticos, confiáveis e eficazes, recorrendo à estatística para simplificar e objetivar a estrutura da personalidade (Friedman & Schustack, 2004, p.267). Podem gerar implicações socialmente desejáveis ou indesejáveis sobre os líderes de negócios; tanto os traços socialmente desejáveis quanto os indesejáveis podem ocasionar implicações positivas e negativas para os líderes e partes interessadas.

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 traços. Esses cientistas utilizaram como base estudos individualizados e desenvolveram um instrumento de medição de aspectos psicológicos para avaliar as semelhanças cognitivas e as diferenças entre esses três traços de personalidade.

É importante ressaltar que esses traços de personalidade 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. O nível clínico é um problema sério e requer ajuda profissional e o subclínico é leve e permite aos indivíduos viverem normalmente em meio social (Jones & Paulhus, 2011). Gudmundsson e Southey (2012) assinalam 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.

Nessa concepção, Paulhus e Williams (2002) testaram personalidades socialmente aversivas em 245 estudantes de graduação em psicologia, com o intuito de examinar se os três traços eram constructos equivalentes, totalmente sobrepostos e evidenciar as semelhanças e diferenças. Os pesquisadores mapearam as três medidas, relacionando-as com os fatores de personalidade do *'big five'* – extroversão, afabilidade, consciência, neurotismo e abertura –, bem como a classificação de autoavaliações de inteligência, talentos e habilidades. Esses pesquisadores evidenciaram que as medidas são moderadamente intercorrelacionadas, em um intervalo de 0,25-0,50, mas não são equivalentes. A baixa afabilidade revelou-se como a única característica comum aos três traços. Os traços de psicopatia se diferenciaram por assumirem baixo neurotismo; os maquiavélicos e psicopatas exibiram baixa pontuação em relação ao fator consciência; o narcisismo apontou pequenas associações positivas com a capacidade cognitiva. O narcisismo e a psicopatia, também, foram associados com extroversão e abertura.

Nesse íterim, os pesquisadores concluíram que as personalidades *Dark Triad* são sobrepostas, mas apresentam constructos distintos.

Embora, com algumas características distintas, cognitivamente se tangenciam e podem ser caracterizadas 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).

2.1.1 Narcisismo

De acordo com a *American Psychiatric Association* (2000), o Narcisismo é definido como um “[...] padrão invasivo de grandiosidade (em fantasia ou comportamento), necessidade de admiração e falta de empatia presente desde a infância”. O Narcisismo é, portanto, uma marca de personalidade 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. Essas características comportamentais geralmente se traduzem em interações interpessoais conflitantes e dificultadas pela falta de empatia.

O conceito de Narcisismo proposto por Ellis (1898) tem sua origem na mitologia grega, quando Narciso se apaixonou por seu próprio reflexo em um lago. O cientista Freud analisou várias manifestações de Narcisismo, identificando as características de amor próprio, a autoadmiração e o autoengrandecimento. Esse traço de personalidade foi objeto de estudos, cujos resultados confirmaram a associação com autoestima (Morf & Rhodewalt, 1993) e autoexaltação (John & Robins, 1994).

Os estudos com enfoque da psicologia social, sem pretensão clínica, de Paulhus e Williams (2002) e Chatterjee e Hambrick (2007) revelaram que indivíduos narcisistas exibem traços comportamentais de grandiosidade, necessidade de dominação e sentimento de superioridade. Chatterjee e Hambrick (2007, p.6-9) estudaram empiricamente o comportamento de 111 CEOs e constataram o Narcisismo como um traço de personalidade associado, de forma positiva, com o dinamismo estratégico e desempenho empresarial.

Os narcisistas são extremamente confiantes em suas próprias habilidades para realização de tarefas, a ponto de ser constatado excesso de confiança (Campbell, Goodie & Foster, 2004). Em se tratando do aspecto motivacional, os indivíduos com traços de personalidade narcisista reforçam a autoimagem, o exibicionismo de si próprio ou a diminuição da imagem alheia (Bogart, Benotsch & Pavlovic, 2004), bem como a exaltação de terceiros em forma de aplausos e adulação (Wallace & Baumeister, 2002).

No entanto, estudos apontam que os traços de narcisismo, também, podem ser benéficos à organização. Esses indivíduos são inovadores e conduzem o negócio para ganhar poder e glória. São, portanto, especialistas em suas atuações, apresentam posturas críticas diante dos fatos, cercam-se de todas as informações inerentes à empresa e aos desdobramentos destas para a sua carreira, buscam a admiração pública e não perdem de vista o atingimento dos seus propósitos (Maccoby, 2004, p.3-7). Há um consenso de que o narcisismo moderado é essencial para o ser humano (Chatterjee & Hambrick, 2007, p.6-9).

2.1.2 Psicopatia

Apesar de o termo psicopatia estar relacionado a criminosos, clinicamente chamados de psicopatas, estudos revelam que a população em geral possui traços, não patológicos, considerados subclínicos, de psicopatia (Jones & Paulhus, 2011). Babiak e Hare (2006, p.187) observaram que tais pessoas "podem ser surpreendentemente bem sucedidos em 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”.

Existe uma vasta literatura sobre a psicopatia criminosa no sistema judiciário, mas pouco se sabe sobre a psicopatia no meio corporativo e sobre suas implicações (Babiak et al., 2010, p.174). Essa dificuldade advém da ausência de se obter a cooperação ativa das organizações dos negócios. Na tentativa de clarificar as indagações que o debate sobre essa temática suscita, os pesquisadores se propuseram a desenvolver um estudo para examinar a psicopatia e sua correlação em 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 avaliações de desempenho interno. Os resultados indicaram que a psicopatia foi positivamente associada ao carisma, mas negativamente associada ao desempenho. Evidenciaram, ainda, que um nível elevado de traços psicopatas não necessariamente impedem o progresso e o avanço das organizações empresariais, conforme enunciado por Babiak e Hare, em 2006. A maioria dos participantes com alta pontuação de psicopatia é mantida em cargos executivos de alto escalão, imprimem habilidade na gestão de ocultar desempenhos e comportamentos que são prejudiciais à organização (Babiak et al., 2010, p.176).

2.1.3 Maquiavelismo

O Maquiavelismo foi definido como traço de personalidade nos estudos de Christie e Geis (1970, p.1) em indivíduos que manipulam outros de acordo com o seu ponto de vista e para atingir seus próprios interesses. Nos referidos estudos, foram desenvolvidas escalas, baseadas nos escritos de Maquiavel, compostas de três fatores: táticas, visões humanas e moralidade (Christie & Geis, 1970, p.17). Tais fatores vinculam-se às características de pessoas manipuladoras e estratégicas, com senso ético pragmático e uma propensão para usar táticas visando alcançar os seus objetivos, para alcance de ganhos pessoais (Jones & Paulhus, 2009). 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 (Jones & Paulhus, 2011).

Os primeiros escritos sobre o conceito de Maquiavelismo foram elaborados pelo filósofo Sun Tzu (500 a.C.), atribuindo-lhe a característica de que “[...] um líder sábio em suas decisões sempre considera a relação lucro e prejuízo” (Jones & Paulhus, 2011, p.254).

De acordo com Judge et al. (2009, p.866-867), o termo Maquiavelismo deriva de Niccolo Machiavelli, um autor do século XVI, que escreveu *O Príncipe*, um tratado sobre a acumulação e alavancagem do poder político. Apesar de quase 500 anos de publicação do livro, as mensagens contidas em *O Príncipe* são tão relevantes hoje quanto eram à época do seu lançamento. A obra traz em seu núcleo o incentivo para mentir, perceber, manipular e convencer os eleitores, com o objetivo de fornecer ao líder o poder político e social. A expressão Maquiavelismo é utilizada para definir um traço de personalidade caracterizado pela destreza, manipulação, bem como a utilização de quaisquer meios necessários para atingir um objetivo de natureza política. Indivíduos que imprimem essa marca de personalidade são, em geral, bastante estratégicos e calculistas em seus pensamentos, sendo capazes de navegar na dinâmica do negócio complexo em organizações não governamentais.

Os constructos apresentados foram investigados individualmente e a sua caracterização é feita a partir de escalas de medição psicológicas diferenciadas. Já o constructo *Dark Triad* possui um instrumento de medição que abarca os três constructos. Como o objetivo desse artigo é demonstrar a direção dos trabalhos sobre o *Dark Triad* no contexto organizacional e

contábil, considera-se importante a realização da análise e taxonomia das produções científicas.

3. ANÁLISE DAS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS

3.1 Metodologia

Com o propósito de responder ao problema de pesquisa, a presente investigação adotou a abordagem empírico-analítica, que permitiu a observação dos conteúdos que versam sobre as temáticas principal e subjacente, para a evidenciação das características do estudo. Para tanto, utilizou-se o levantamento bibliográfico como técnica de coleta de informações que, conforme Martins e Theóphilo (2009, p.54), “busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema”.

Adicionalmente, adotou-se a avaliação qualitativa para a descrição e taxonomia dos artigos que abordam o constructo *Dark Triad*; e a avaliação quantitativa para a evidenciação das frequências dos artigos, das temáticas, países e periódicos que fizeram parte da amostra do estudo.

3.1.1 Composição e critérios de seleção da amostra

Os dados foram coletados por meio de um levantamento bibliográfico nos principais sites de pesquisa científica: Portal Periódicos Capes e *Google Scholar*. Este procedimento se assemelha ao realizado 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 do presente estudo, foi utilizada a combinação das palavras: *Dark Triad, Narcissism, Machiavellianism, Psychopathy, Accounting, Contabilidade, Leader, Leadership, CEO e Making decision*, com o intuito de evidenciar a direção dos trabalhos relacionados com o constructo *Dark triad* e as temáticas subjacentes que compõem a produção científica no contexto organizacional e contábil. A busca com essas palavras-chave evidenciou, adicionalmente, a caracterização da temática “comportamento laboral”, também, discutida no presente estudo, por reconhecer a importância desse assunto no ambiente empresarial.

Intencionalmente, para o levantamento dos artigos, foi estabelecido um recorte temporal de 2002 a janeiro de 2014, com o intuito de evidenciar e avaliar a evolução dos artigos que versam sobre os traços de personalidade individualmente e/ou citam o trabalho seminal de Paulhus e Williams, cujo artigo foi publicado em 2002.

A coleta realizada no período de dezembro de 2013 a janeiro de 2014 totalizou 90 artigos que atenderam completamente aos critérios estabelecidos. Dos artigos selecionados, foram recolhidas informações sobre o autor, título, ano de publicação, periódicos, país, número de citações, objetivo, metodologia e os principais resultados.

Ao final, foi elaborada a taxonomia dos 15 trabalhos que convergiram para a discussão do constructo *Dark Triad* com os assuntos subjacentes, ilustrada, inicialmente, por uma rede científica escolhida para evidenciar as características comuns entre os artigos selecionados.

3.1.2 Análise dos Resultados

Conforme tabela 1, dos 90 artigos selecionados, 19% versam sobre o constructo *Dark Triad*, 34% o Narcisismo, 26% o Maquiavelismo e 19% a Psicopatia. Relacionados a esses traços, verificou-se 63% dos trabalhos direcionados à liderança, 18% à contabilidade, 9% ao comportamento laboral, 7% à tomada de decisão e 3% de artigos bases que abordam a pesquisa sobre o constructo *Dark Triad*.

Destaca-se que 75% dos trabalhos com temática na contabilidade, foram associados ao traço Maquiavelismo; 40% dos trabalhos sobre liderança foram relacionados ao traço

Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil

Narcisismo; os artigos sobre tomada de decisão foram uniformemente distribuídos entre os três traços e; os trabalhos sobre comportamento laboral tiveram maior concentração no traço Narcisismo 38% e no constructo *Dark Triad* 38%.

Os países com maior concentração de publicações são os EUA com 46% dos trabalhos, com destaque para o traço Narcisismo 44%; seguido da Austrália 13%, com enfoque no traço Psicopatia 83%; e o Canadá 12%, país que sedia a *University of British Columbia*, campus no qual foi pesquisado o constructo *Dark triad*. Os artigos considerados base para esse estudo são as investigações de Paulhus e Williams (2002), Williams (2002) e Jones e Paulhus (2013) que abordam os procedimentos psicológicos para a formulação do instrumento de medição psicológica do *Dark Triad*.

Tabela 1:
Distribuição dos Traços/ Temáticas/Países de Publicação

Traços	Temáticas											Países com maior incidência de artigos						
	Trabalhos	%	C*	%	L*	%	TD*	%	CL*	%	B*	%	EUA	%	Austrália	%	Canadá	%
<i>Dark Triad</i>	17	19	1	6	10	18	0	0	3	38	3	100	10	24	0	0	3	27
Narcisismo	31	34	3	19	23	40	2	33	3	38	0	0	18	44	1	8	3	27
Maquiavelismo	23	26	12	75	8	14	2	33	1	13	0	0	9	22	1	8	1	9
Psicopatia	17	19	0	0	14	25	2	33	1	13	0	0	3	7	10	83	3	27
P/M	1	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	9
N/P	1	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0
Total	90	100	16	100	57	100	6	100	8	100	3	100	41	100	12	100	11	100
%	100		18		63		7		9		3		46		13		12	

C*- Contabilidade; L* - Liderança/Líder/CEO; TD*- Tomada de Decisão; CL* - Comportamento Laboral; B*- Base.

Fonte: dados da pesquisa

Como as temáticas estão relacionadas com a área psicológica, o principal meio de publicação é o *Journal Personality and Individual Differences* abarcando 10% das publicações. *O Journal of Business Ethics*, também, destaca-se com 7% das publicações, especialmente pela preocupação na área de negócios com comportamento ético dos gestores e funcionários no ambiente laboral.

De 2002 a janeiro de 2014, os anos com maior destaque de publicações foram 2010 (12%), 2011 (10%), 2012 (12%) e 2013 (31%), conforme tabela 2. Esse fato pode estar relacionado com o tempo de maturação dos escândalos financeiros presenciados pelo mundo corporativo, como o caso Madoff, em 2008, cuja preocupação dos pesquisadores é analisar a associação dessas fraudes com líderes que possuem traços de personalidade aversivos.

Tabela 2:
Meios de divulgação/Anos de publicação

Traços	Principais Meios de divulgação				Anos de maior concentração de Publicações			
	<i>Journal of Business Ethics</i>	<i>Personality and Individual Differences</i>	<i>Working Paper</i>	Tese	2010	2011	2012	2013
<i>Dark Triad</i>	0	3	1	2	1	4	2	8
Narcisismo	2	1	2	1	4	2	4	12
Maquiavelismo	1	1	4	1	2	2	4	3
Psicopatia	3	4	0	1	4	1	1	5
Total	6	9	7	5	11	9	11	28
% em relação ao total de periódicos pesquisados	7	10	8	6	12	10	12	31

Fonte: dados da pesquisa

Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil

Para evidenciar a direção dos trabalhos, adotou-se como critério de seleção, não por qualidade, mas como filtro aos 90 artigos do estudo, publicações com mais de 50 citações, com a finalidade de avaliar o fator de impacto, o interesse da comunidade científica e a ressonância dos temas em estudo. Para maior caracterização, foram apresentados os autores, anos, temas e os pesquisados, conforme apresentado na tabela 3. Observa-se que o artigo mais citado é de Paulhus e Williams (2002), constructo base que despertou o interesse da presente pesquisa.

O tema Narcisismo é o mais explorado e associado à liderança, exibicionismo, grandiosidade e tomada de decisão empresarial. O tema Psicopatia suscita o interesse dos pesquisadores em investigar a relação desse traço antissocial, com o meio corporativo, especialmente após os achados de Babiak, Neumann & Hare (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 os trabalhos para a capacidade de manipulação, planejamento, cinismo e reputação dos indivíduos.

A maioria dos achados foi evidenciada pela aplicação de pesquisa com alunos universitários de graduação ou pós-graduação, em troca de crédito no curso. Essa é uma prática comum em publicações internacionais, pela obtenção de resultados consistentes quando comparados com as investigações aplicadas com profissionais.

Tabela 3:
Direção dos Artigos/Autores/Citações/Pesquisados

Autores	Traços	Citações	Direção dos trabalhos	Pesquisados
Austin, Farrelly, Black & Moore (2007)	Maquiavelismo	120	Associações entre maquiavelismo, desempenho da inteligência emocional e capacidade de manipulação emocional.	Estudantes Universitários
Babiak, Neumann & Hare (2010)	Psicopatia	83	A relação entre a psicopatia corporativa e o desempenho gerencial.	Gestores
Boddy (2006)	Psicopatia	51	Implicações de psicopatas organizacionais para as organizações e corporações.	Não se aplica*
Campbell, Goodie & Foster (2004)	Narcisismo	187	Relações entre o narcisismo, excesso de confiança, disposição para correr riscos e desempenho.	Estudantes Universitários
Chatterjee & Hambrick (2007)	Narcisismo	344	Influência do narcisismo em CEOs na estratégia e desempenho das empresas.	CEOs
Judge, Piccolo & Kosalka (2009)	<i>Dark side</i> Narcisismo	135	Relação entre traços escuros de líderes e a autoconfiança, consciência e dominância no meio organizacional.	Não se aplica*
Lakey, Rose, Campbell & Goodie (2008)	Narcisismo	66	A associação do narcisismo com jogos em geral, mediado pelo julgamento e tomada de decisão (risco e excesso de confiança).	Estudantes Universitários
Maccoby (2004)	Narcisismo	299	A personalidade narcisista em líderes como algo produtivo, mas ao mesmo tempo perigoso.	Não se aplica*
Paulhus & Williams (2002)	<i>Dark Triad</i>	536	O Constructo <i>Dark Triad</i> de personalidade: correlação e sobreposição da tríade.	Estudantes Universitários
Wallace & Baumeister (2002)	Narcisismo	211	Os efeitos do narcisismo no desempenho das atividades.	Estudantes Universitários

*Revisão de Literatura
Fonte: dados da pesquisa.

Ao analisar o direcionamento dos estudos na área contábil, identificou-se seis trabalhos publicados em periódicos internacionais de contabilidade, dos quais quatro versam sobre o tema Maquiavelismo e dois sobre o tema Narcisismo, conforme tabela 4:

Tabela 4:
Direcionamento dos trabalhos na área contábil

Periódicos internacionais de Contabilidade	Traços		Autores	Direção dos Trabalhos	Estratégia de Pesquisa
	N*	M*			
<i>Auditing: A Journal of Theory & Practice.</i>	1	0	Johnson, Kuhn, Jr, Apostolou & Hassell (2013)	Percepção de traços de Narcisismo em gestores, como indicador de risco de fraude.	Experimento
<i>Journal of Management Accounting Research</i>	1	0	Olsen, Young, & Dworkis (2013)	Tendências de personalidade narcisista em CEOs relacionadas a medidas contábeis, como Lucro - Por- Ação.	Survey
<i>Behavioral Research in Accounting</i>	0	2	Wakefield (2008)	Relações entre os traços de maquiavelismo e as características demográficas dos contabilistas, escolha da carreira, satisfação no trabalho, satisfação profissional e a ética ideológica.	Survey
			Hartmann, & Maas (2010)	O maquiavelismo como tendência a controladores tomarem decisão de criar folga orçamentária.	Experimento
<i>Managerial Auditing Journal</i>	0	1	Shafer & Wang, (2011)	Atitudes maquiavelistas relacionadas a gerenciamento de resultados, na China.	Survey
<i>Accounting, Organizations and Society</i>	0	1	Murphy(2012).	A relação entre Maquiavelismo e a detecção de fraudes e racionalização de falsos relatos.	Experimento

N – Narcisismo; M - Maquiavelismo

Fonte: dados da pesquisa.

O tema narcisismo foi investigado por Johnson et al. (2013) para a constatação de que características narcisistas em gestores-clientes motivam atitudes fraudulentas nos relatórios financeiros. Nessa mesma perspectiva, Olsen et al. (2013) evidenciaram a relação de traços de narcisismo em CEOs com comportamentos antiéticos de manipulação dos lucros por ação.

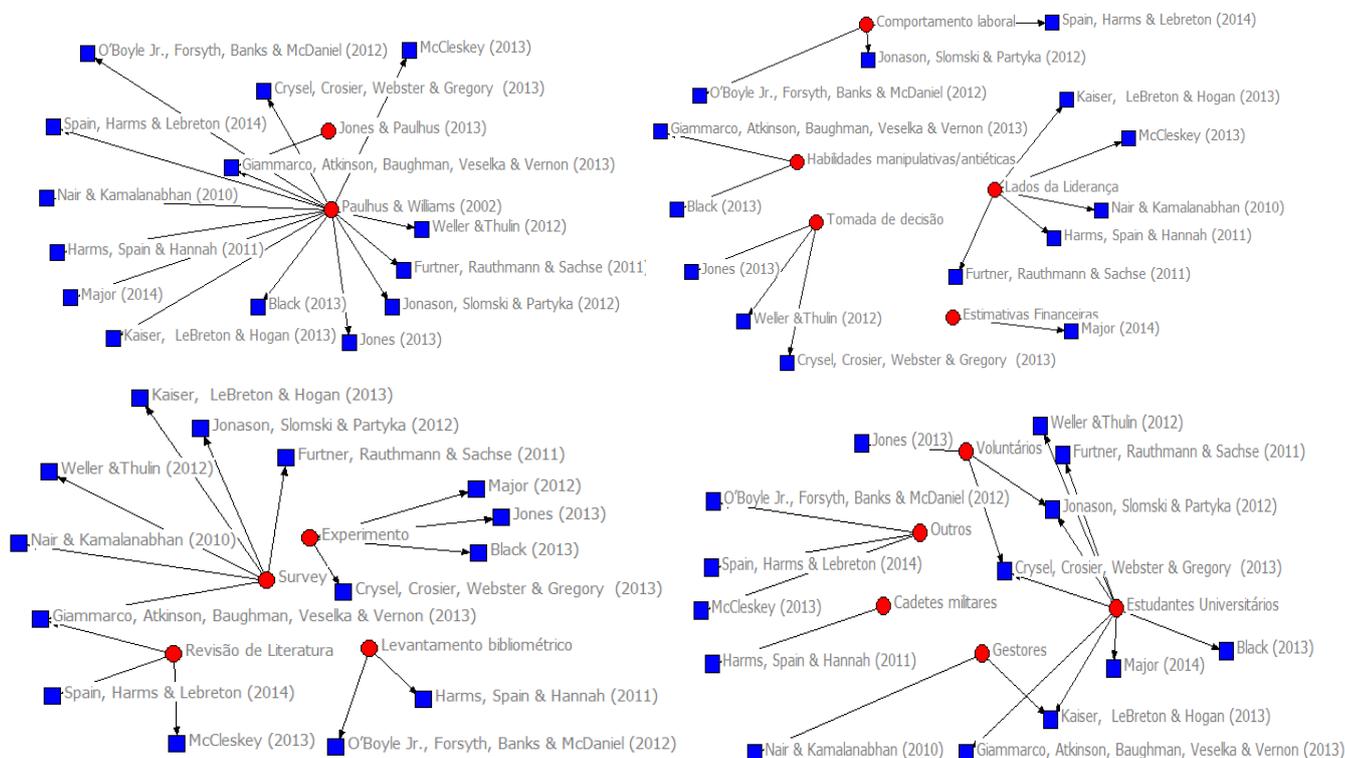
O tema Maquiavelismo foi relacionado com a capacidade de enganar e fraudar relatórios financeiros (Murphy, 2012), gerenciamento de resultados (Shafer & Wang, 2011), criação de folga orçamentária em decisões sob pressão (Hartmann & Maas, 2010) e a satisfação e sucesso do contabilista no ambiente laboral (Wakefield, 2008).

Notadamente, os pesquisadores da área contábil associam os traços de personalidade do *Dark Triad* a fraudes financeiras, com trabalhos publicados a partir de 2008, consequência dos diversos escândalos contábeis e financeiros, como os casos Enron e Madoff, já mencionados. Além disso, observa-se um equilíbrio na adoção das estratégias de pesquisa *Survey* e Experimento. Destaca-se, ainda, o *Behavioral Research in Accounting*, como o periódico que concentra mais artigos, apesar da quantidade ser pouco expressiva.

Nesse contexto, o presente estudo apresentará uma taxonomia dos 15 trabalhos que abordaram o constructo *Dark Triad*, com os temas relacionados, para evidenciar oportunidades de futuras pesquisas sobre o tema na área de negócios. Essa metodologia se assemelha à realizada por Spain et al. (2014) que, após realizar uma revisão de literatura, elaborou uma taxonomia relacionando o constructo ao contexto laboral.

3.1.3 Taxonomia dos artigos científicos sobre o constructo *Dark Triad*

Inicialmente, a taxonomia foi ilustrada por uma rede científica, cujos 'nós' representam as características convergentes entre os trabalhos quanto à relação entre os autores, as temáticas, as estratégias de pesquisa e os pesquisados, conforme a figura 1:



Figural1:
Rede social da produção científica do *Dark Triad* no contexto organizacional
 Fonte: elaboração própria.

A taxonomia foi elaborada de forma conceitual, conforme sinaliza Webster e Watson, (2002), caracterizando os trabalhos, com base na revisão de literatura, nas seguintes temáticas: Atitudes de risco, Os lados da liderança, Estimativas financeiras, Habilidades manipulativas/antiéticas e Comportamento laboral.

Atitudes de risco

Uma investigação com 1097 estudantes de graduação em psicologia demonstraram que as características do *Dark Triad* foram positivamente relacionadas com a impulsividade e busca de sensações. Em um segundo estudo, com 307 voluntários da comunidade *Mechanical Turk*, do site *Amazon*, foi confirmado que as características do *Dark triad* são positivamente associadas com aumento de apostas de azar em *black jack* e descontos temporais de dinheiro. Os dois estudos permitiram a Crysel et al. (2013) a conclusão de que existe relação entre os traços escuros de personalidade e comportamentos de risco na tomada de decisão impulsiva. Dentre os 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 traço de personalidade que compõe o *Dark Triad* pode prever diferentes, mas importantes resultados de jogos de azar com consequências reais. A relação entre o

comportamento financeiro egoísta de arriscar o dinheiro dos outros para ganho pessoal e o *Dark Triad* foram objeto de dois estudos experimentais realizados por Jones (2013). Considerando o comportamento psicopata imprudente, o excesso de confiança do narcisismo, e a estratégia do maquiavelismo, 119 adultos participaram do Estudo 1 e 135 do Estudo 2, distribuídos aleatoriamente para jogar com seu próprio bônus ou com o bônus do próximo participante. Os achados do estudo 1 permitiram evidenciar uma correlação da Psicopatia com a atitude de jogar com dinheiro de outra pessoa, mas 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. O Estudo 2, sugeriu consequências financeiras diferentes entre os traços escuros, visto que, dada a oportunidade de fazer investimentos arriscados sem custos, eles o fazem, por estarem cientes que alguém vai arcar com este 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, numa amostra de 231 estudantes universitários, a associação entre a tomada de decisão arriscada, com escolhas que envolvem potenciais ganhos e/ou perdas e as dimensões Honestidade/Humildade do modelo HEXACO de estrutura da personalidade. Este modelo foi elaborado por Ashton & Lee (2004), com base em seis fatores, ou dimensões: Honestidade-Humildade (H), Emotividade (E), Extroversão (X), Socialização (A), Consciência (C), e Abertura à experiência (O). 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, menos interessados em itens de status de luxo. Entretanto, essa dimensão está relacionada com o *Dark Triad*.

Os Lados da liderança

Com o intuito de investigar a importância e o papel complexo do lado negativo dos traços de personalidade subclínicos e a capacidade de resposta dos indivíduos a um programa de desenvolvimento de líderes, Harms, Spain e Hannah (2011) desenvolveram um estudo com 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 desenvolver uma carreira de excelência profissional. Verificaram que não só os traços de personalidade subclínicos foram importantes para o desenvolvimento dos líderes, mas também podem ser fortes inibidores e/ou demonstrar efeitos positivos ou integrados com desempenho.

Nair e Kamalanabhan (2010) comprovaram, através de um estudo empírico com 119 gestores indianos, que a posição ocupada (júnior, média ou alta) influencia no nível de cinismo geral e organizacional. Indivíduos que trabalham em posições de gestão de nível médio e superior têm maiores níveis de cinismo organizacional, são menos antiéticos do que os gerentes que estão na posição júnior.

A realização do objetivo/meta empresarial é um fator importante para líderes com *Dark triad* e essa realização é devida, 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 de 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 (Furtner, Rauthmann & Sachse, 2011).

Os autores concluíram que os narcisistas focam os resultados da metarrealização, em vez de focar no processo de alcançá-la, por razões de 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 sejam ricos em metarrealização e utilizem estratégias fenotípicas semelhantes em busca de objetivos, por exemplo, autofoco, autoconfiguração na elevação de metas e autorrecompensas. Não foram encontradas associações entre autoliderança, maquiavelismo e psicopatia.

McCleskey (2013) discute teoricamente trabalhos seminais que abordam o lado negativo da liderança apontando a relação com o narcisismo, maquiavelismo e psicopata subclínicos. Achados sugerem que a liderança escura está relacionada a resultados negativos operacionais e, em algumas situações e de forma contraditória, emerge 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 escuro da personalidade e comportamento extremo do líder moderada 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, permitindo uma melhor compreensão sobre o papel do lado escuro na liderança, especialmente no tocante aos reflexos do comportamento excessivo, o efeito atenuador da estabilidade emocional e efeitos negativos, como exemplo, a ineficiência, revelada em líderes com baixos traços escuros (Kaiser, Lebreton & Hogan, 2013).

Estimativas Financeiras

Major (2014) desenvolveu um estudo sobre a relação entre os traços de personalidade do *Dark Triad* e a comunicação de incertezas de estimativas contábeis, com base nas discussões da FASB (2011); IFRS (2011), do IAASB (2013); PCAOB (2013) e da SEC (2011). A estratégia experimental permitiu à autora simular com estudantes universitários, os quais receberam incentivos monetários significativos para interagir em papéis análogos aos gestores e investidores, um cenário prático, no qual 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 estimativas relativamente agressivas para os investidores. 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 das personalidades do *Dark Triad*, visto que esses gestores reportam particularmente de forma agressiva sem intervalo divulgação, enquanto os seus homólogos, não-*Dark Triad*, reportam de forma menos agressiva.

Habilidades manipulativas/antiéticas

Indivíduos com personalidade *Dark Triad* que frequentemente vitimam outros, poderiam ser mais hábeis em avaliar as características dos outros, para simplificar a facilidade de escolher alvos vulneráveis. Nesse sentido, Black (2012) desenvolveu uma investigação com o intuito de verificar como os indivíduos *Dark Triad* avaliam outras pessoas, incluindo os sinais que eles usam para informar suas decisões; e analisar a capacidade deles em avaliar a personalidade e os traços emocionais característicos de vulnerabilidade em outros indivíduos. Os achados sugeriram que indivíduos com alto escore em *Dark Triad* perceberam os outros como menos agradáveis, com baixa autoestima, altamente neuróticos, ansiosos e deprimidos. Os *Dark Triad* vêem os personagens alvos como fracos e vulneráveis à exploração; e não foram particularmente hábeis em identificar os traços de personalidades emocionais, associados com vulnerabilidade.

Evidências de que indivíduos com tendências maquiavélicas, psicopatas e narcisistas acreditam que são melhores em mentir do que a média das pessoas, em uma ampla gama de

situações, foram constatadas por Giammarco, Atkinson, Baughman, Veselka & Vernon (2013). Para tanto, os autores desenvolveram dois estudos: o primeiro com 1.074 participantes, incluindo a comunidade local e estudantes; e o segundo com 1.448 estudantes universitários da área de psicologia. Os participantes preencheram uma escala de percepção da capacidade para enganar, em que foram solicitados a estimar o percentual de pessoas que são piores em mentir do que eles, em uma série de situações. Os indivíduos maquiavelistas são os que possuem maior capacidade para enganar, seguido pela psicopatia e, por último, o narcisismo.

Comportamento Laboral

O'Boyle Jr. et al (2012) desenvolveram uma meta análise sobre a relação entre o *Dark Triad* e o desempenho e comportamento contraproducente no ambiente laboral. Para tanto, os autores extraíram os dados de seis bases de pesquisa científica, além de outras fontes, no período de 1951 a 2011. Constataram que no tocante à redução da qualidade do desempenho no trabalho, os traços de maquiavelismo e de psicopatia foram consistentemente associados. Já o comportamento contraproducente foi associado aos três constructos, apesar de moderados pelos fatores autoridade e cultura.

As causas e consequências dos traços escuros de personalidade e as implicações no contexto organizacional, especialmente no tocante à seleção e treinamento chamou a atenção de Spain et al. (2014). As avaliações no estilo autorrelato intrigam os autores quanto à honestidade das respostas dos pesquisados no momento da seleção para admissão laboral. Por outro lado, os resultados podem sinalizar aos gestores 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.

Funcionários (as) ou líderes “tóxicos (as)” com táticas de influência rígidas ou leves de manipulação, no ambiente laboral, foram identificados a partir do constructo do *Dark Triad*. Evidências de que os homens, mais do que as mulheres, adotam um estilo agressivo ou forte de influência interpessoal foram encontradas, a partir de um estudo empírico com 419 participantes (30% do sexo masculino; 65% do sexo feminino), com idade entre 18-61anos. Indivíduos com altos traços de personalidade do *Dark Triad* possuem uma 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 (Jonason, Slomski & Partyka, 2012).

Diante da taxonomia apresentada, observa-se uma maior concentração de trabalhos do *Dark Triad* associados à categoria Lados da liderança, maior incidência de investigações utilizando o *Survey*, aplicados a estudantes universitários.

CONCLUSÃO

Os traços de personalidade do *Dark Triad* são aspectos psicológicos intrigantes que permeiam o comportamento dos indivíduos e explicam atitudes negativas e positivas de líderes e funcionários, no ambiente organizacional. A exteriorização desses traços, por vezes, causa malefícios, mas podem também evidenciar benefícios, especialmente, quando estão em níveis moderados. Spain et al. (2014) chamam a atenção dos pesquisadores quanto ao entendimento dessas características em intensidade moderada, por ser um possível diferencial na construção de teorias mais eficazes sobre o comportamento exteriorizado pelos indivíduos.

No intuito de responder ao problema de pesquisa do presente estudo, sobre o direcionamento da produção científica do *Dark Triad* no contexto organizacional e contábil, nos últimos doze anos, o levantamento realizado com base na observação de conteúdos,

permitiu selecionar e caracterizar 90 artigos com base nas temáticas principais e subjacentes, quanto ao autor, ano de publicação, país, quantidade de citações e a direção dos trabalhos.

No tocante ao direcionamento dos artigos, o traço Narcisismo é o mais explorado, associado à liderança e tomada de decisão empresarial, especialmente pela análise do impacto e consequências das características impulsividade, exibicionismo, necessidade de admiração e a autopromoção dos CEOs. O traço Psicopatia tem maior destaque no comportamento aversivo do líder no meio corporativo, visto que muitos achados apontam que a maioria dos gestores bem-sucedidos busca excitação nas atividades e exteriorizam frieza emocional na tomada de decisão. Já os pesquisadores do Maquiavelismo focam os trabalhos na capacidade de manipulação, planejamento, cinismo e reputação dos indivíduos. Dos trabalhos que versam sobre a contabilidade, 75% estão associados ao Maquiavelismo, face à preocupação com a manipulação dos resultados contábeis.

Ao analisar o direcionamento dos estudos na área contábil, foi possível identificar seis trabalhos publicados em periódicos internacionais de contabilidade, destacando o *Behavioral Research in Accounting*, com maior concentração de artigos publicados, apesar da quantidade ainda pouco expressiva. Dos artigos, quatro versam sobre o tema Maquiavelismo e dois sobre o tema Narcisismo. Em sua maioria associam os temas a comportamentos antiéticos, com propensão a fraudes no ambiente laboral, principalmente após os escândalos financeiros que envolveram fraudes no registro de transações contábeis, que desapontam os envolvidos no negócio e a sociedade.

Por fim, a ilustração da rede científica demonstrou a taxonomia dos 15 trabalhos sobre o constructo *Dark Triad*. Esta aponta as convergências e destaca o direcionamento e maior incidência dos trabalhos para a categoria “Os Lados da Liderança”. Observou-se, adicionalmente, maior incidência da adoção do *Survey*, como estratégia de pesquisa, aplicado a estudantes universitários.

Diante do apresentado, o presente estudo alcançou o objetivo almejado e sinaliza o *Dark Triad* como um constructo promissor na realização de pesquisas, especialmente pela interdisciplinaridade e relevância científica, ainda pouco explorado pelos pesquisadores da área contábil no âmbito nacional e internacional. Os resultados dos estudos apresentados também merecem a atenção dos gestores, no sentido de refletirem suas atitudes e dos seus funcionários no ambiente o empresarial. Cabe ainda ressaltar a importância de direcionar as temáticas dos estudos para a observação do lado positivo e moderado desses traços, como possíveis pressupostos de progresso no contexto corporativo.

REFERÊNCIAS

- American Psychiatric Association. (2000). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (4a ed., text rev.) .Washington, DC: American Psychiatric Association.
- Amernic, J. H. & Craig, R.J. (2010). Accounting as a facilitator of extreme narcissism. *Journal of Business Ethics*, 96 (1): 79-93.
- 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.
- 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.
- Black, P. J. (January 2013). The dark triad and interpersonal assessment of vulnerability: cues used and accuracy. A thesis submitted in the faculty of graduate studies (psychology). The University Of British Columbia (Okanagan).

- Boddy, C.R. (2006). The dark side of management decisions: organizational psychopaths. *Management decision*, 44(10): 1461-1475.
- Bogart, L.M., Benotsch, E.G., Pavlovic, J.D. (2004). Feeling superior but not threatened: The relation of narcissism to social comparison. *Basic and applied social psychology*, 26:35-44.
- Campbell, W.K., Goodie, A.S. & Foster, J.D. (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of behavioral decision making*, 17: 297-311.
- Chatterjee, A. & Hambrick, D. C. (September 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.
- Christie, R. & Geis, F.L. (1970). *Studies in machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Crysel, L.C., Crosier, B.S., Webster, G.D. (2013). The dark triad and risk behavior. *Personality and individual differences*. 54: 35-40.
- Friedman, H.S. & Schustack, M.W. (2004). *Teorias da personalidade: da teoria clássica à pesquisa moderna*. Trad. Beth Honorato. São Paulo: Prentice Hall.
- 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.
- 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: 246-250.
- 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: 18-27.
- Hall, C.S., Lindzey, G. & Campbell, J.B. (2000). *Teorias da personalidade*. Trad. Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Artmed.
- Harms P.D., Spain, S.M. & Hannah, S.T. (2011). Leader development and the dark side of personality. *The leadership quarterly*, 22: 495-509.
- Hartmann, F.G.H. & Maas, V.S. (Janeiro, 2010). Why business unit controllers create budget slack: involvement in management, social pressure, and machiavellianism. *Behavioral research in accounting: Fall*, (22):2, 27-49.
- 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: 206-219.
- Johnson, E.N., Kuhn Jr, J.R., Apostolou, B. & Hassell, J.M. (Fevereiro, 2013). Auditor perceptions of client narcissism as a fraud attitude risk factor. *Auditing: a journal of theory & practice*. 32(1): 203-219. <http://dx.doi.org/10.2308/ajpt-50329>.
- Jonason, .P.K., Slomski, S. & Partyka, J. (2012). The dark triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and individual differences* 52: 449-453.
- Jones, D.N. (2013). Psychopathy and machiavellianism predict differences in racially motivated attitudes and their affiliations. *Journal of applied social psychology*, 43:367-378.
- Jones, D.N., Paulhus D.L. (2009). Machiavellianism. In: Leary, M.R., Hoyle, R.H. (Eds.). *Individual differences in social behavior*. New York: Guilford, 93-108.
- Jones, D.N. & Paulhus, D.L. (2011). Differentiating the dark triad within the interpersonal circumplex. In: Horowitz, L.M. & Strack, S. *Handbook of interpersonal psychology*. New York: Wiley and Sons, pp.: 249-269.
- Jones, D.N. & Paulhus, D.L. (2013). Introducing the short dark triad (SD3): A brief measure of dark personality traits. *Assessment* .

- 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.
- Kaiser, R. B., LeBreton, J. M. & Hogan, J. (2013). The Dark Side of Personality and Extreme Leader Behavior. *Applied Psychology: An International Review*, doi: 10.1111/apps.12024.
- 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: 113-137.
- McCleskey, J. (2013). The Dark Side of Leadership: Measurement, Assessment, and Intervention. *Business Renaissance Quarterly*, 8(2/3), 35-53.
- Maccoby, M. (January 2004). Narcissistic leaders: the incredible pros, the inevitable cons. *The harvard business review*.
- Majors, T.M. (February 2014). Communicating measurement uncertainty: an experimental study of financial reporting implications for managers and investors Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2390102> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2390102>.
- Martins, G. de A. & Theóphilo, C.R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Morf, C.C. & Rhodewalt, F. (1993). Narcissism and self-evaluation maintenance: Explorations in object relations. *Personality and social psychology bulletin*, (19): 668-676.
- Murphy, P.R. (2012). Attitude, machiavellianism and the rationalization of misreporting. *Queen's University School of Business Research Paper*.
- 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.
- O'Boyle, Jr., E.H., Forsyth, D.R., Banks, G.C. & McDaniel, M.A. (2011). A meta-analysis of the dark triad and work behavior: a social exchange perspective. *Journal of applied psychology*, 97(3): 557-579.
- Olsen, K.J., Young, S.M. & Dworkis, K. (2013). CEO narcissism and accounting: A picture of profits. *Journal of management accounting research* In-Press.
- Paulhus, D.L. & Williams, K. (2002). The dark triad of personality: narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36: 556-563.
- 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, S41–S60.
- Wakefield, R. L. (2008). Accounting and machiavellianism. *Behavioral research in accounting*: Spring, 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
- Webster, J. & Watson, R.T. (Jun 2002). 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.
- Williams, K.M. (2002). Discriminating the dark triad of personality: narcissism, machiavellianism, and psychopathy in normal populations. A *Thesis* submitted in the Faculty of Graduate Studies Department of Psychology.