

Eu posso, você pode, eu posso mais: narcisismo e poder

Resumo

Objetivo: A relação entre narcisismo e poder é analisada com uma amostragem de estudantes de Administração de uma universidade estadual na Bahia.

Método: Adotou-se a abordagem teórico-empírica, à luz da teoria do Alto Escalão. Um questionário autorrelato foi aplicado com 161 estudantes do 7º e 8º semestres. Utilizou-se a Estatística Descritiva, testes Mann-Whitney e Kruskal-Wallis, Correlação e Regressão Logística.

Resultados: As evidências apontaram menor concordância dos estudantes com traços narcisistas, embora tenham demonstrado alta concordância para autossuficiência, autoridade, exploração e vaidade. Sobre a busca por poder, os estudantes também apresentaram menor motivação, embora tenham evidenciado atitudes de persistência, autoconfiança e independência. Quanto mais altos os níveis de narcisismo, maior a busca pelo poder, mesmo que os meios utilizados para essa busca não contemplem o benefício comum para a empresa e para os colegas de trabalho. O sexo masculino apresentou alta motivação para o poder.

Contribuição: Esses achados suscitam, no meio acadêmico, a discussão entre poder e narcisismo, permitindo a compreensão sobre as implicações das temáticas ainda no ambiente de ensino da área de negócios, tornando possível a interferência na formação de futuros gestores, haja vista que as decisões destes refletirão nos relatórios contábeis e impactarão os usuários dessas informações.

Palavras-chave: Narcisismo; Poder; Negócios; Teoria do Alto Escalão.

Márcia Figueredo D'Souza

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

E-mail: marciafdsouza@yahoo.com.br

Maria Leny Souza Oliveira

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4651-4448>

E-mail: rhuefs@gmail.com

Jocely Santos Caldas Almeida

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2373-3760>

E-mail: jocely.almeida@gmail.com

Domingos Santana Natividade

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4889-7403>

E-mail: mingossantanatanatividade@gmail.com

1. Introdução

O poder, suas relações e seus efeitos no ambiente organizacional ganham relevância acadêmica à medida que abrangem temáticas instigantes que envolvem, entre outros elementos, a subjetividade, tal como a personalidade intrínseca às atitudes de gestores e futuros gestores, no ambiente laboral. Nesse sentido, o presente estudo tem por objetivo analisar a relação entre os traços narcisistas de personalidade e a busca por poder, em estudantes de Administração de uma universidade estadual localizada no estado da Bahia.

Estudos sobre a vertente não patológica do narcisismo informam que os gestores que exibem esses traços têm tendência a atitudes de grandiosidade, necessidade de dominação, sentimento de superioridade e alta autoestima (Chatterjee & Hambrick, 2007). Autoridade, autossuficiência, superioridade, exibicionismo, exploração, vaidade e senso de direito são os fatores marcantes identificados em gestores que exibem traços narcisistas (Raskin & Terry, 1988).

A ambição por poder, o excesso de autoconfiança, a insensibilidade e a desvalorização do trabalho dos outros, no intuito de impedir um destaque maior que o dele, afastam funcionários talentosos, o que acarreta, por vezes, a baixa *performance* da organização. O gestor com traços narcisistas chega ao poder e assume cargos importantes na organização, mas toma decisões em benefício próprio, sem a preocupação sobre as consequências de suas ações, em longo prazo (Lubit, 2002; D'Souza & Lima, 2015; D'Souza & Jones, 2017).

Entretanto, a necessidade de poder, como afirmam McClelland e Burnham (2003), é algo natural de líderes no meio organizacional. Fazer as coisas acontecerem requer poder. Essa necessidade exprime o desejo de influenciar ou controlar, de ser responsável e de ter autoridade sobre outros para o alcance de posições de liderança, posições de prestígio e reputação (Matias, 2010).

O poder é oriundo de uma necessidade do gestor em influenciar as pessoas, sem o caráter ditatorial e impulsivo, de forma impactante e forte, direcionando o grupo para os resultados desejados. Um poder disciplinado e direcionado para o benefício da organização é bem-vindo, sobretudo quando é utilizado para o alcance das metas empresariais. Por outro lado, alguns líderes também utilizam o poder a serviço do interesse próprio, em detrimento do benefício organizacional (Maner & Mead, 2010). Nesse particular, estabelece-se então o motivo do presente estudo ao relacionar os traços narcisistas e motivação para o poder. É instigante verificar o nível de relacionamento entre estas duas temáticas e suas implicações no exercício profissional de possíveis futuros gestores.

Para a fundamentação teórica, esta investigação toma por base a teoria do Alto Escalão apresentada por Hambrick e Mason (1984) e Hambrick (2007), a qual revela que características como personalidade, valores, idade, ocupação na empresa, experiência funcional, educação, raízes socioeconômicas e posição financeira são consideradas importantes e complexas e possibilitam uma visão psicológica de atitudes e comportamentos humanos. Hambrick (2007) reitera que a ideia dessa teoria é expressa em duas partes interligadas: a) os executivos agem com base em suas interpretações personalizadas em face de situações estratégicas; e b) essas interpretações personalizadas ocorrem em função da experiência dos executivos, valores e personalidades.

Essa teoria tem sido objeto de estudo e fundamentação em investigações que versam sobre a personalidade e o processo decisório estratégico (Papadakis & Barwise, 2002; Abatecola, Mandarelli, & Poggesi, 2013), personalidade, flexibilidade estratégica e desempenho (Nadkarni & Herrmann, 2010), traços de personalidade e decisão pela manipulação de resultados (D'Souza, 2016), traços de personalidade e tomada de decisão oportunística (D'Souza & Lima, 2015), traços de personalidade e a maximização de resultados empresariais (D'Souza, Lima, Jones & Carré, 2019), traços narcisistas e estratégia e *performance* (Chatterjee & Hambrick, 2007).

Nesse contexto, o presente estudo discutirá a vertente não patológica do narcisismo, à luz da teoria do Alto Escalão e a sua relação com o poder, na busca de evidências para o seguinte questionamento: **Qual a relação entre o traço de personalidade narcisista e a busca por poder?** Esta pesquisa justifica-se, teoricamente, por ampliar reflexões acerca da temática e promover a interdisciplinaridade entre as áreas de conhecimento da Administração e da Psicologia. Como afirma Malvezzi (2007), estas áreas se complementam e se definem por determinados objetos de interesse – a primeira direciona o seu foco para o impacto do indivíduo sobre a empresa e a outra enfoca o impacto da empresa sobre o indivíduo.

A interdisciplinaridade citada pode ser potencializada na prática do ensino pelo docente e fundamentada por disciplinas da matriz curricular do curso de Administração tais como: Comportamento Organizacional, Gestão do Comportamento Organizacional ou Psicologia Organizacional, com o enfoque na formação do discente para habilidades de análise sobre as dimensões psicossociais, das relações que se estabelecem no interior das organizações entre indivíduos, grupos e na dinâmica organizacional, com ênfase na intervenção e compreensão do mundo laboral. Outra disciplina que merece destaque é Análise da Decisão Organizacional ou Tomada de Decisão, que tem por objeto estudar os aspectos comportamentais, cognitivos e éticos inseridos no processo decisório e sua problemática no contexto empresarial.

No tocante à contribuição prática e metodológica, este estudo tem aplicação empírica com os sujeitos envolvidos – estudantes do curso de Administração, já nos últimos semestres da graduação, portanto prováveis gestores organizacionais – haja vista que a temática ainda é pouco explorada na área da educação para negócios, destacando-se os estudos nacionais de Avelino e Lima (2017), que discutem a relação com desonestidade acadêmica, e Lima, Avelino e Cunha (2018), que discutem sobre o desempenho acadêmico.

É relevante, portanto, a reflexão sobre os impactos do traço de personalidade narcisista nos processos de trabalho em grupo, nas relações interpessoais, na relação liderança e subordinados, na produtividade e no desempenho individual. Ademais, sua importância para o meio acadêmico se confirma ao suscitar a discussão sobre poder e narcisismo para compreender as suas implicações e nuances no ambiente de ensino na área de negócios, tornando possível a interferência na formação dos futuros gestores, sobretudo quando se observa no discente a utilização de estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros, tendo em vista o alcance dos seus objetivos. Além disso, cumpre destacar que as decisões tomadas por esses futuros gestores refletirão nos relatórios contábeis e, conseqüentemente, poderá causar prejuízos aos usuários das informações contábeis.

2. Referencial Teórico

Nesta seção, o intuito é sistematizar uma discussão alicerçada em estudos anteriores, a fim de fornecer, por meio de uma breve revisão de literatura, as bases conceituais sobre a busca por poder imbricada em traços narcisistas, a fim de se verificar o que possa afetar os sujeitos desta pesquisa.

2.1 Poder: aspectos conceituais

Partindo da análise dos pensadores clássicos, a exemplo de Veroff (1955), a motivação para o poder se dá por uma relação interpessoal, na qual a execução é culturalmente definida por um indivíduo que é superior entre os outros e tem o controle dos meios para influenciar seus subordinados. Na visão de McClelland (1961, 1987), a necessidade de poder é uma preocupação intensa do indivíduo em controlar meios para influenciar outras pessoas. Winter (1992) revisita a definição e afirma que a motivação para o poder é o desejo de ter impacto sobre outras pessoas, para afetar seus comportamentos ou emoções, o que remete à sobreposição de conceitos, tais como: influência, inspiração, autoridade, controle, dominância, coerção, agressão e liderança. É a capacidade de uma pessoa de afetar o comportamento ou sentimentos de outras pessoas.

Esses conceitos têm uma variedade de conotações de legitimidade, moralidade e implicam as reações de outras pessoas. Cabe ressaltar que existe uma diferença entre as definições sobre a motivação de poder e as relatadas pelos conceitos psicológicos e sociológicos, sobretudo no que se refere ao papel e status que permitem poder, habilidades para uso do poder, sentimentos de poder e valores e crenças no exercício do poder.

No que se refere à motivação de poder no contexto organizacional, o indivíduo busca influenciar, ser líder e controlar subordinados. Contudo, essa motivação de poder é originada por categorias. Na visão de French Jr. e Raven (1959), as fontes do poder são agrupadas em duas categorias: Poder Organizacional (legítimo, recompensador, coercitivo) e Poder Pessoal (*expertise* e admiração).

O poder legítimo é a capacidade de uma pessoa influenciar o comportamento dos outros por causa da posição que ela ocupa dentro da organização. O poder de recompensa fornece gratificações financeiras, como aumentos salariais ou bônus, ou não financeiras, tais como promoções, atribuições de trabalho favoráveis, mais responsabilidade, novos equipamentos, elogios e reconhecimento. O poder coercivo impõe punições ou ameaças para a realização das tarefas. O poder de *expertise* influencia pelo reconhecimento do conhecimento e habilidades do gestor. Por fim, o poder pode ser exercido pela admiração e respeito dos subordinados por seus líderes. No entanto, Lunenburg (2012) assinala que as várias fontes de poder não devem ser consideradas completamente separadas umas das outras. Às vezes, os líderes as utilizam em combinações variadas, dependendo da situação.

McClelland e Burnham (2003) defendem que o poder é um grande motivador para uma gestão eficiente e eficaz, sobretudo quando exercem a influência sobre os subordinados de forma controlada, fazendo com que eles se sintam mais fortes para desenvolverem as funções. Os autores realizaram um estudo com gerentes norte-americanos e verificaram que os gerentes denominados institucionais, por serem voltados para a organização, têm alta motivação de poder e utilizam essa motivação para estimular os subordinados a serem mais produtivos e ainda buscam o sucesso da empresa como um todo.

Por outro lado, os gerentes motivados pelo poder pessoal procuram o prestígio social, embora sejam capazes de gerar um maior sentido de responsabilidade em suas divisões e, acima de tudo, criar um maior espírito de equipe. Entretanto, eles não são disciplinados o suficiente para consolidarem os processos gerenciais na empresa. Se estes saírem da organização, a estrutura se desorganiza, porquanto os subordinados são leais a eles como indivíduos e não à instituição.

Maner e Mead (2010) desenvolveram uma pesquisa experimental com líderes para verificar se estes exercem o poder para o benefício pessoal ou para a instituição. Os autores perceberam que a maioria dos líderes se comportou de maneira consistente com as metas do grupo. No entanto, quando seu poder era tênue, devido à instabilidade dentro da hierarquia, os líderes com altos níveis em motivação dominante priorizavam seu próprio poder sobre os objetivos do grupo: eles retinham informações valiosas do grupo, excluía um membro do grupo altamente qualificado, e impediam que um membro experiente do grupo tivesse qualquer influência sobre uma tarefa em grupo.

Por sua vez, McClelland (1961, 1987) acrescenta que a necessidade de poder está relacionada com os meios políticos usados para realizar fins econômicos, ou outros, no controle de meios que podem ser utilizados para controlar indivíduos, especialmente quando se testam as reações emocionais frente a uma situação de domínio. A necessidade de poder revela a persuasão, a independência, a autoconfiança e a capacidade de interação por meio de redes de contatos, conforme pode ser observado na Tabela 1:

Tabela 1

Necessidade de Poder

Necessidade de PODER
Persuasão e redes de contato
<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros. • Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos. • Age para desenvolver e manter relações comerciais.
Independência e autoconfiança
<ul style="list-style-type: none"> • Busca autonomia em relação a normas e controles de outros. • Mantém seu ponto de vista diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores. • Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Adaptado: Winter (1992); McClelland (1961, 1987).

Matias (2010) desenvolveu um estudo com contadores mineiros, utilizando, além de outras, as características sobre necessidade de poder, acima elencadas, e percebeu baixa disposição em influenciar ou persuadir pessoas na defesa de seus pontos de vista e na definição de relações de negócios, mesmo reconhecendo a confiança em suas capacidades de completar tarefas difíceis e de enfrentar desafios.

Nessa mesma perspectiva, Lima Filho (2013) desenvolveu um estudo com 851 profissionais cadastrados no Conselho Regional de Administração e 207 estudantes de Administração de instituições de ensino superior (IES) públicas e privadas de Salvador, Bahia, e percebeu que os homens apresentam uma maior disposição para a necessidade de poder, quando comparado às mulheres, as quais evidenciaram maior disposição para realização no ambiente laboral.

Com base na revisão de literatura apresentada, a próxima seção aborda as características narcisistas e suas relações com o poder no meio organizacional.

2.2 Narcisismo: características e as relações com poder

Há, no meio científico, uma imprecisão sobre a origem do termo “narcisismo”, especialmente pelo fato de que não há uma divisão clara entre os estudos quanto à primeira menção ao mito de Narciso e a criação do termo. Entretanto, há quase um consenso de que o Narcisismo foi inicialmente realçado por Ellis (1927), ao fazer menção à lenda, quando formulou a expressão *Narcissus-like* (tal como Narciso), com a conotação de autoerotismo, amor a si mesmo e às próprias formas físicas, com base na lenda grega de Narciso – personagem que se apaixonou por seu próprio reflexo na água e morreu por causa da impossibilidade de consumir esse amor (Chatterjee & Hambrick, 2007; Guimarães, 2012). Assim, o mérito da criação do termo foi atribuído a Paul Näcke, em 1899, que considerava narcisistas aqueles indivíduos que se enamoram de si mesmos, atribuindo um caráter pervertido ao termo (Guimarães, 2012).

À época, narcisismo designava “[...] a conduta em que o indivíduo trata o próprio corpo como se este fosse o de um objeto sexual, isto é, olha-o, toca nele e o acaricia com prazer sexual, até atingir plena satisfação mediante esses atos” (Freud, 1914/2010, p. 10). Freud (1914/2010, p. 10-11) analisava o narcisismo como um estado psicológico dimensional, dissociado de algo pervertido, não como um traço de personalidade clínico ou subclínico, mas como o “[...] complemento libidinal do egoísmo do instinto de autoconservação, do qual justificadamente atribuímos uma porção a cada ser vivo”. O autor entendia o amor próprio, o egoísmo e a capacidade de manter de forma inconsciente qualquer informação ou sentimento que pudessem diminuir o senso de si mesmo, como um processo ou estado narcisista.

Durante muito tempo, o narcisismo foi considerado apenas um transtorno de personalidade, objeto de diagnósticos clínicos. O traço foi discutido na esfera clínica, até que, após a publicação do *Inventário de Personalidade Narcisista* (NPI), de Raskin e Hall (1979), foi possível a realização da análise social e subclínica desse traço de personalidade (Furnham; Richards & Paulhus, 2014; Jones & Paulhus, 2014; Paulhus & Williams, 2002), corrente adotada neste estudo.

Após várias aplicações empíricas do NPI, Raskin e Terry (1988) identificaram sete fatores correlacionados ao construto de personalidade narcisista, quais sejam: autoridade, autossuficiência, superioridade, exibicionismo, exploração, vaidade e senso de direito. Os indivíduos narcisistas exibem sentimentos e atitudes de onipotência, com o intuito de explorar os outros e se sentirem merecedores de direitos e privilégios em relação àqueles. São vaidosos, intolerantes a críticas, por se considerarem autossuficientes e extremamente vaidosos (Raskin & Terry, 1988).

Arjoon (2010) verificou que pessoas narcisistas são egoístas, exageradas ao evidenciar seus próprios talentos e habilidades; carecem de empatia, embora sejam encantadoras e extrovertidas, mas necessitam de poder e atenção. Demonstam um padrão invasivo de grandiosidade, sugerindo ser o critério mais marcante do indivíduo narcisista.

Maccoby (2004), ao investigar traços narcisistas no meio organizacional, percebeu que os líderes com esse traço buscam exercer controle sobre os demais. Por serem sensíveis a críticas, apresentam algumas dificuldades de liderar e reconhecer erros, sobretudo pela forte presença de necessidade de competir e ser vitorioso nas decisões.

Nesse particular, Campbell, Goodie, e Foster (2004) asseveram que os líderes narcisistas exibem excesso de confiança nas decisões tomadas, por possuírem autoaperfeiçoamento aguçado e confiança nas próprias habilidades para realização e julgamento de tarefas e têm dificuldade de reconhecer um baixo desempenho e resultados negativos na empresa que gerenciam. Agem em benefício próprio e são excepcionalmente encorajados pelo elogio social (Chatterjee & Hambrick, 2007), no entanto também exibem elementos cognitivos, como inteligência, criatividade, competência e capacidade de liderança (Farwell & Wohlwend-Lloyd, 1998; John & Robins, 1994).

Ao tomarem decisões, os *Chief Executive Officer* (CEOs), com alta pontuação em narcisismo, apresentam melhor desempenho em uma tarefa de decisão gerencial em um ambiente de baixo limite de bonificação/recompensa, em comparação com os indivíduos com pontuações mais baixas em narcisismo. Por outro lado, os gerentes com alta pontuação em narcisismo apresentam pior desempenho em uma tarefa de decisão gerencial, em um ambiente com alto limite de bonificação/recompensa (Dworkis, 2013).

Os líderes narcisistas conduzem o negócio para obterem glória, aplausos e poder (Maccoby, 2004). Possuem crenças grandiosas, estilos de liderança próprios e, geralmente, são motivados por suas necessidades de poder e admiração, em vez de preocupação empática para com as instituições e seus componentes os quais lideram. No entanto, os narcisistas também possuem carisma e grande visão, elementos vitais para uma liderança eficaz (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Cultuam a autoestima, exibem um desejo de obtenção de *status* social e poder, sem a preocupação com o bem-estar dos outros (Brunell, Gentry, Campbell, Hoffman, Kuhnert & DeMarree, 2008). São impulsionados pela necessidade intensa de poder e prestígio e, em muitos contextos, adquirem posições de liderança (Stein, 2013).

Quando têm a possibilidade de arriscar com o dinheiro dos outros, os narcisistas apostam sem se importar em perder (Jones, 2013). Lubit (2002) acrescenta que os líderes narcisistas têm interesse em aumentar seu poder, impetrando um estilo autoritário e pouco participativo; portanto, não delegam tarefas para aqueles subordinados que possuem um certo nível de independência e de conhecimento, para estarem sempre em um patamar que os revelem como os melhores dentro das suas áreas de atuação da empresa.

Crysel, Crosier, Webster e Gregory (2013), ao compararem o comportamento de indivíduos com traços de narcisismo, psicopatia e maquiavelismo com condutas de risco nos negócios, comprovaram que o narcisismo foi o traço de personalidade mais consistente relacionado às tarefas de risco comportamentais, sendo considerado o “fio condutor” para comportamentos de risco. O estudo também demonstrou que os narcisistas, quando se sentem ameaçados, optam por ganhar mais dinheiro no futuro. Nesta mesma perspectiva, Jones e Paulhus (2011), ao investigarem 142 alunos de graduação, perceberam que o narcisismo foi associado com a impulsividade funcional, sugerindo que a impulsividade narcisista envolve risco, embora com um pequeno nível de compromisso social.

Brunell, Staats, Barden e Hupp (2011) comprovaram uma relação positiva entre o narcisismo e desonestidade acadêmica, motivada pela necessidade de exibicionismo ao refletir o desejo dos narcisistas por admiração e pela necessidade de demonstrar superioridade sobre os outros. Com o intuito de ter sucesso e impressionar os outros academicamente, eles estão dispostos a trapacear para facilitar o seu caminho até o topo, rumo ao poder.

Esse resultado, portanto, demonstra que as ambições dos narcisistas conduzem à fraude no ambiente acadêmico, motivada pela falta de culpa e por seu comportamento imoral. Nessa mesma perspectiva, Avelino e Lima (2017) investigaram 201 estudantes brasileiros e os resultados apontaram a disposição para características narcisistas, tais como a necessidade de impressionar bem os outros, busca desenfreada pelo prazer e a busca incansável pelo sucesso e poder. Na mesma linha, D’Souza e Lima (2018) estudaram o narcisismo, entre outros traços e perceberam que os 1404 estudantes de Contabilidade brasileiros evidenciaram maior predisposição dos estudantes em insistirem em receberem o respeito que merecem e o gosto em conhecer pessoas importantes.

O poder, prestígio e *status* são aspectos desejados por indivíduos narcisistas e chamam a atenção para pesquisas, tanto no âmbito organizacional quanto educacional, com o intuito de verificar as atitudes e os comportamentos de estudantes quando estiverem atuando como profissionais.

Carroll (1987), por exemplo, ao analisar uma amostra com 63 estudantes em Administração, observou uma relação positiva e significativa do narcisismo com motivação ao poder. Nesse segmento, Macenzak, Campbell, Henley e Campbell (2016) ao investigarem 267 estudantes de negócios de graduação e pós-graduação, em uma universidade do sudeste dos EUA, perceberam que quanto mais alta a pontuação de narcisismo, mais alto é o desejo de poder.

Com base na revisão de literatura apresentada sobre a motivação para o poder e os traços narcisista e suas interrelações com outras variáveis que podem influenciar o modelo do estudo apresentado – sexo, faixa etária e atividade remunerada dos participantes da pesquisa, pretende-se testar, empiricamente, as seguintes hipóteses de pesquisa:

- **H1:** Existe correlação significativa e positiva entre o traço de personalidade narcisista e a busca por poder.
- **H2:** Quanto maiores as pontuações dos traços de personalidade narcisista, maiores as disposições dos estudantes para a busca por poder.
- **H3:** Os estudantes do sexo masculino são mais propensos à busca por poder que estudantes do sexo feminino.

A hipótese H3 foi formulada com base nos estudos de Watson, Jones e Morris (2004) com 418 estudantes estrangeiros do ensino superior. Os autores perceberam, entre outros achados, que os estudantes do sexo masculino exibiram maiores escores para os traços narcisistas e para o poder-prestígio para a busca de dinheiro.

Importante neste tópico, é fazer uma diferença entre atitude e comportamento, elementos que são influenciados pela personalidade dos indivíduos. Para Kanaane (2010), comportamento é a reação do indivíduo e a resposta que este apresenta a dado estímulo, sendo determinado pelo conjunto de características ambientais (adquiridas) e hereditárias (genéticas), com absorção das pressões exercidas pelo meio ambiente. Já a atitude é vista como uma reação avaliativa, podendo ser positiva ou negativa, no decorrer da experiência de vida do indivíduo. Dessa forma, nem sempre as atitudes se refletem como comportamentos, sobretudo, porque nem sempre o indivíduo age em função de reais impulsos.

Destarte, este estudo tem um caráter mais atitudinal que comportamental, dado que o instrumento de coleta de dados tem como essência desvendar a concordância, por meio da escala *likert*. A concordância indica uma predisposição, mas, não, uma ação. Como afirma Pasquali (1996), o objetivo da escala *likert* é verificar o nível de concordância do sujeito com uma série de afirmações que expressem algo de favorável ou desfavorável em relação a um objeto psicológico, conforme será detalhado na metodologia a seguir, que traz o desenho da pesquisa e a relação entre as variáveis em estudo.

3. Metodologia

3.1 Abordagem, técnica de coleta de dados e amostra da pesquisa

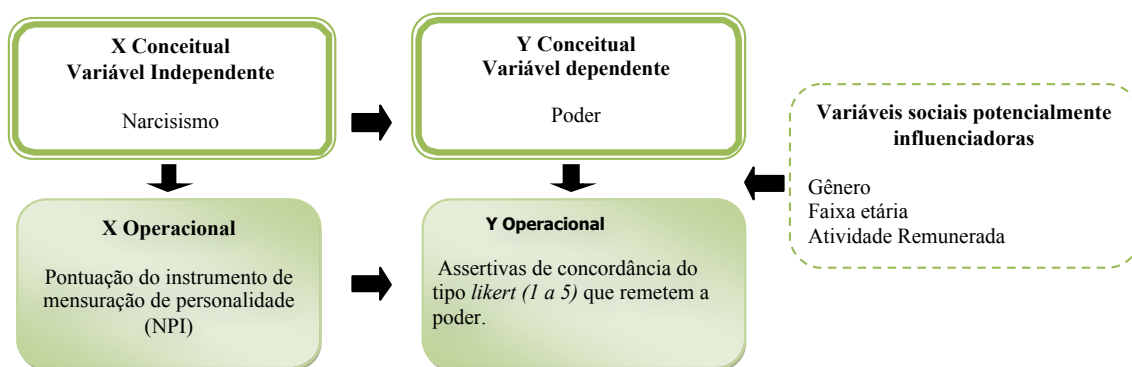
Adotou-se a abordagem teórico-empírica. O *survey* foi utilizado como estratégia de coleta de dados, por meio de um questionário autorrelato, aplicado presencialmente e *on-line*, com 161 estudantes do 7º e 8º semestres do curso de Administração, de uma universidade estadual, localizada no estado da Bahia, no ano de 2018. A amostra foi selecionada em uma população de 246 alunos que estudam no turno matutino e noturno da referida instituição. Os semestres avançados foram escolhidos pelo entendimento de que os alunos destes períodos já detêm maior conhecimento sobre a gestão empresarial, por já possuírem, em sua maioria, alguma experiência profissional, e estarem com o perfil mais aderente à participação de simulações empresariais, colocando-os como gestores profissionais.

O questionário foi elaborado com questões relativas ao perfil demográfico, 40 assertivas do inventário de personalidade NPI (Raskin & Terry, 1988), já validado nacionalmente por Magalhães e Koller (1994), que remetem a características de: Autoridade, Autossuficiência, Superioridade, Exibicionismo, Exploração, Vaidade e Senso de Direito e 13 assertivas de concordância do tipo *likert* (1 a 5 pontos) que denotam a busca por Poder (Independência e Autoconfiança; Persuasão e Redes de Contatos), que foram adaptadas do estudo de Matias (2010), cuja tradução para a língua portuguesa seguiu o método da tradução reversa do estudo seminal de McClelland (1961, 1987). As duas escalas foram utilizadas e adaptadas para a resposta ao problema de pesquisa, por já terem sido objeto de vários estudos brasileiros.

Ademais, cabe ressaltar que o instrumento de medição de personalidade narcisista pelo instrumento utilizado não é um teste psicológico e não tem a pretensão de diagnóstico clínico, mas, sim, de observação do fenômeno psicossocial.

3.2 Variáveis da pesquisa, parametrização e abordagem estatística

A variável independente é o “narcisismo”, por explicar a busca por poder, considerada neste estudo como variável dependente. O desenho da pesquisa pode ser ilustrado, conforme Figura 1:



Fonte: Elaboração própria.

Figura 1. Narcisismo e Poder

No que tange à parametrização do NPI (Raskin & Terry, 1988), foram mantidas as assertivas do instrumento, cujo par remete a traços narcisistas (atribuído 1 ponto) e não narcisistas (atribuído 0 pontos). Por exemplo: Assertiva 1: A - “Tenho talento natural para influenciar as pessoas” (1 ponto- traço narcisista) e B - “Eu não sou bom em influenciar as pessoas” (0 ponto- traço não narcisista). Como o instrumento é composto por 40 assertivas e a pontuação máxima é de 40 pontos, a somatória de pontos deriva de uma variável quantitativa.

A fim de se estabelecerem os níveis alto e baixo do traço narcisista, adotou-se o corte do grupo em duas faixas, configurando-se o nível baixo para pontuações abaixo da mediana e o nível alto para pontuações acima da mediana. Aqui se encontrou uma variável qualitativa (1 para baixo e 2 para alto). Procedimento semelhante foi adotado nos estudos de Dworkis (2013) e Johnson, Kuhn, Jr., Apostolou e Hassell (2012).

Sobre a parametrização da variável Poder, utilizou-se a escala atitudinal *likert* (1-5 pontos). Inicialmente foi mensurada a média (variável quantitativa) e, posteriormente, procedeu-se ao corte da média em duas faixas, sendo adotado: 1 para baixa disposição à busca por poder e 2 para alta disposição à busca por poder, transformando-se em uma variável qualitativa. D'Souza *et al.* (2018), D'Souza (2016), D'Souza e Lima (2015) adotaram esse procedimento para a divisão por níveis dos traços não patológicos do *Dark Triad*, composto pelo "narcisismo", Maquiavelismo e Psicopatia.

Cabe aqui mencionar que as variáveis gênero, faixa etária e atividade remunerada foram inseridas como variáveis do modelo investigado por serem consideradas pela teoria dos Altos Escalões como potencialmente influenciadoras das interpretações e escolhas dos indivíduos.

No que se refere à abordagem estatística foram adotados: Estatística descritiva (frequências, médias e desvio-padrão, valor máximo e mínimo), com o intuito de resumir, descrever e compreender os dados da amostra em estudo; os Testes de médias Mann-Whitney e Kruskal-Wallis, para verificar se existe diferença entre as variáveis e testar a hipótese H3, Correlação e Regressão logística para verificar a relação entre as variáveis e a evidência sobre a probabilidade de ocorrência de um evento, além de ser uma técnica adequada ao teste das hipóteses H1 e H2.

4. Análise dos Resultados

4.1 Perfil participantes

Dos 161 estudantes, 51,6% são do sexo masculino, 69,6% estão na faixa etária de 18 a 25 anos, 43% são pardos, 53% estudaram em escola pública no ensino médio e 62,7% têm ou já tiveram experiência profissional na área gerencial.

Sobre a pontuação do narcisismo, a amostra revelou valor máximo 31 e mínimo 3, sendo a pontuação máxima possível de 40 pontos. A média foi de $\mu=13,68$, conforme Tabela 1. Este resultado está um pouco acima dos encontrados por Avelino (2017), ao investigar uma amostra de 153 estudantes de Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo. A autora encontrou média de $\mu=12,46$ e valor máximo de 30 pontos no NPI. Embora não se possa generalizar, a comparação dos resultados sugere que os estudantes de Administração têm mais predisposição a traços narcisistas do que os estudantes de Contabilidade.

Ao analisar estudos internacionais, as pontuações do NPI foram mais altas que o estudo em questão. Os estudos de Raskin e Terry (1988), Foster, Campbell e Twenge (2003), Miller e Campbell (2008) apresentaram pontuação de 15,5; 15,2; 16,4 ao investigarem estudantes de Psicologia. No que se refere ao poder, os estudantes apresentaram média de concordância de 3,557 e valor máximo de 4,692, em uma escala de 1 a 5 pontos, conforme Tabela 2.

Tabela 2

Estatística Descritiva

	Observação	Média	Desvio padrão	Valor máximo	Valor mínimo
Pontuação Narcisismo	161	13,68322981	5,802394291	31	3
Média Poder	161	3,557095079	0,381019381	4,692307692	2,307692308

Fonte: dados da pesquisa.

No que se refere ao narcisismo, os estudantes apresentaram menor pontuação para as características narcisistas – 56,5%. No entanto, cabe aqui destacar que os estudantes demonstraram alta predisposição para os traços narcisistas na análise das seguintes assertivas: N17 – “Quando me sinto competente assumo a tomada de decisão” (73,3%); N10 – “Vejo-me como um bom líder” (72%); N8 – “Vou ser um sucesso” (68,3%), N35 – “Sou capaz de convencer as pessoas” (67,1%); N1 – “Tenho talento natural para influenciar as pessoas” (66,5%); e N29 – “Gosto de me olhar no espelho” (58,4%). A assertiva N17 remete à Autossuficiência; as assertivas N1, N8 e N10 remetem à Autoridade; e as assertivas N35 e N29, à Exploração e à Vaidade, respectivamente. Avelino (2017) também encontrou maiores frequências para as assertivas N8, N10, N29 com estudantes de Contabilidade.

Tabela 3
Frequências

	Narcisismo		Poder	
	N	%	N	%
Baixo	91	56,5	87	54
Alto	70	43,5	74	46
Total	161	100	161	100

Fonte: dados da pesquisa.

Com referência ao poder, a amostra pesquisada apresentou menor motivação. Neste particular, pode-se inferir que os estudantes de Administração, em análise, têm baixa predisposição para: potencializarem a utilização de estratégias a fim de influenciarem e persuadirem os outros; busca no meio acadêmico de pessoas-chave como agentes para o alcance de objetivos próprios. Matias (2010), ao estudar essas características em contadores mineiros, também não encontrou disposição relevante.

As assertivas que obtiveram maior média para a busca por poder foram: P7 ($\mu=4,02$): “Quando algo se interpõe entre o que eu estou tentando fazer, persisto em minha tarefa”; P10 ($\mu=4,03$) “Quanto mais específicas forem minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida, maiores serão minhas possibilidades de êxito”; e P13 ($\mu=4,14$): “Prefiro executar tarefas que domino perfeitamente e em que me sinto seguro”.

Ademais, ao analisar a interposição das variáveis “narcisismo” e “poder”, observou-se que 26,08% dos estudantes que tiveram maiores pontuações para o narcisismo, também apresentaram maiores escores para a busca por poder. Brunell *et al.* (2008) comprovaram que o poder é o principal fator que justifica a relação entre narcisismo e liderança.

De acordo com a Tabela 4, observa-se que existe diferença significativa do narcisismo na presença do poder. Esse achado permite inferir que quanto mais altos os níveis de Narcisismo, maiores os níveis de busca por poder, corroborando a hipótese H2 deste estudo. Nesse aspecto, Macenczak *et al.* (2016) observaram que quando indivíduos com altas pontuações de narcisismo estão em posições de alto poder, o excesso de confiança é significativamente maior do que para indivíduos em um estado de baixo poder, sugerindo que existe diferença quando os níveis de narcisismo e busca por poder são altos. As variáveis “sexo”, “faixa etária” e “atividade remunerada” não apresentaram diferenças na presença do Narcisismo, achado parcialmente divergente dos estudos de D’Souza e Lima (2018) que constataram que estudantes de contabilidade do sexo masculino, com idade acima de 45 anos, têm maiores disposições para traços narcisistas.

Ao analisar o “poder” com as variáveis “sexo”, “faixa etária” e “atividade remunerada”, notou-se a influência do sexo na busca por poder. Dos 81 estudantes do sexo masculino, 54,21% apresentaram alta disposição para busca por poder, enquanto que 37,18% do sexo feminino manifestaram essa disposição. Esse achado é corroborado pelos estudos de Watson, Jones e Morris (2004) ao comprovarem que indivíduos do sexo masculino exibem maiores escores para o Narcisismo e Poder. Esse achado permite validar a hipótese H3 formulada neste estudo.

Tabela 4

Teste de Hipóteses

Variável Dependente	Teste	Narcisismo	Decisão	Poder	Decisão
		Sig		Sig	
Sexo	Mann-Whiney	,0194	Não Rejeitar	,034(**)	Rejeitar
Faixa Etária	Kruskal-Wallis	,532	Não Rejeitar	,499	Não Rejeitar
Atividade Remunerada	Mann-Whiney	,232	Não Rejeitar	126	Não Rejeitar
Narcisismo	Mann-Whiney	-	-	,000(**)	Rejeitar
Poder	Mann-Whiney	,000(*)	Rejeitar	-	-

Nota: (**) $p < ,05$; (*) $P < 0,01$

Fonte: dados da pesquisa.

Ao analisar a correlação entre as variáveis, observa-se que existe correlação significativa e positiva entre as variáveis Narcisismo e Poder ($r = 0,401$, $p < 0,01$). Este resultado é corroborado pelos achados de Carroll (1987) que também evidenciou a correlação positiva e significativa entre o narcisismo e poder, conforme Tabela 5. Esse achado permite validar a hipótese H1 formulada neste estudo. “poder e sexo” ($r = 0,161$, $p < 0,05$) e “sexo e atividade remunerada” ($r = 0,744$, $p < 0,01$) também evidenciaram correlações significativas e positivas. Portanto, essas variáveis não são potencialmente influentes para denotar traços narcisistas e busca por poder na amostra analisada.

Tabela 5

Correlação

	Sexo	Atividade Remunerada	Faixa Etária	Poder	Narcisismo
Sexo	1				
Atividade Remunerada	,744(**)	1			
Faixa Etária	,121	,028	1		
Poder	,161(*)	,129	,015	1	
Narcisismo	,102	,091	-,039	,401(**)	1

Nota: (**) $p < 0,01$; (*) $p < 0,05$.

Fonte: dados da pesquisa.

Para melhor robustez dos resultados apresentados e evidência sobre a probabilidade de ocorrência de um evento e a identificação de características pertencentes a cada grupo, aplicou-se a regressão logística. A categorização da variável “poder” por nível (1-alto Poder; 0-baixo Poder) oportunizou a natureza dicotômica da variável dependente e permitiu a inclusão ao modelo da variável independente métrica (Pontuação do Narcisismo) e das variáveis (“sexo”, “faixa etária” e “tempo de experiência”). Estas últimas foram inseridas ao modelo por serem consideradas potenciais influenciadoras das interpretações dos indivíduos e, sobretudo, por serem características consideradas por Hambrick e Mason (1984) e Hambrick (2007) como preditoras potentes para a análise de personalidade.

Foi adotado o método Enter da Regressão logística, haja vista terem sido incluídas, simultaneamente, todas as variáveis preditoras, com a finalidade de se estimar a probabilidade da busca por Poder, em função das variáveis explicativas – “narcisismo”, “sexo”, “faixa etária” e “experiência”.

Ao observar o teste qui-quadrado, na Tabela 6, verifica-se que as variáveis em conjunto são estatisticamente significativas para o modelo em estudo. Diante desse achado, pode-se inferir que existe, pelo menos, um coeficiente diferente de zero a um nível de significância de 5%, implicando a capacidade do modelo para prever com acurácia a investigação.

Tabela 6
Teste de significância dos coeficientes do modelo

		Poder		
		Chi-square	Sig.	Decisão
Etapa 1	Etapa	24,883	,000	Rejeita H0
	Bloco	24,883	,000	Rejeita H0
	Modelo	24,883	,000	Rejeita H0

Nota: onde $p < ,05$ está negrito.

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com o teste de Cox e Snell, verifica-se que 14,3% das variações ocorridas no log da razão de chance da probabilidade de ocorrência são explicados pelo conjunto de variáveis independentes. Na análise do teste de Nagelkerke R² é possível observar que o modelo estatístico é capaz de explicar 19,1%, da busca por Poder. O -2LL verossimilhança assumiu valor menor que um, sugerindo que o modelo é adequado. Conforme Fávero, Belfiore, Silva, e Chan (2009), quanto menor for a verossimilhança melhor é a adequação do modelo.

Tabela 7
Ajuste ao modelo de regressão logística

		Teste	Poder
		Step 1	Cox & Snell R square
Nagelkerke R square	19,1%		
Likelihood (-2LL)	197,260 ^a		

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

Fonte: dados da pesquisa.

Com o intuito de identificar se as variáveis independentes podem ser utilizadas como estimadores de probabilidade, procedeu-se à análise da avaliação da significância individual dos parâmetros e dos sinais dos coeficientes, com base nas orientações de Gujarati e Porter (2011) que asseveram a importância da análise dos sinais esperados dos coeficientes de regressão e sua significância estatística ou prática.

A variável “narcisismo” é significativa e possui sinal positivo, evidenciando que a variação positiva dessa variável concorre para o aumento da probabilidade de os estudantes manifestarem disposição para a busca por poder, quando as demais variáveis permanecerem constantes. Logo, se a variável Narcisismo aumentar em uma unidade, o logit estimado aumenta em média 1,143, sugerindo uma relação positiva entre o poder e os traços de personalidade narcisista.

Tabela 8

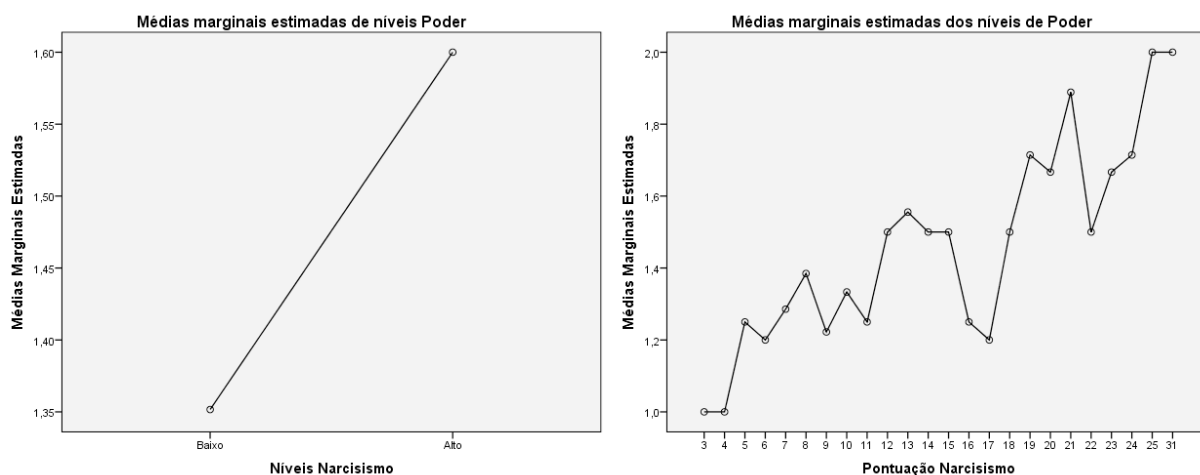
Regressão logística: Poder e Narcisismo

	Variável	Sinal esperado	Sinal encontrado	Coefficiente B	Coefficiente Exp(β)	Teste de Wald p-value
Poder	Narcisismo	+	+	,133	1,143	,000
	Sexo	+/-	+	,453	1,573	,380
	Atividade Remunerada	+/-	+	,191	1,211	,720
	Faixa Etária	+/-	+	,198	1,218	,444
	Constante	+/-	-	2,267	,072	,000

Nota1: (***) p< 0,01

Fonte: dados da pesquisa.

As figuras 2 e 3 permitem a ilustração das médias marginais estimadas das variáveis “narcisismo” e “poder”, evidenciando que quanto maiores os níveis de narcisismo, maiores os níveis de busca por poder. A Figura 2 revela ainda que as maiores pontuações do narcisismo também revelam maiores médias de poder.



Fonte: dados da pesquisa.

Figura 2 e 3 . Médias marginais Narcisismo e Poder

Com base nos resultados apresentados, as técnicas estatísticas permitiram a validação das hipóteses H1, H2 e H3, fundamentadas na teoria do Alto Escalão, dado que fatores subjetivos, tais como a personalidade, influenciam as atitudes e interpretações dos indivíduos.

5. Conclusão

Os líderes que exibem traços narcisistas buscam manter o poder sobre os subordinados para se sentirem à vontade para tomarem decisões, mesmo que estas sejam destrutivas para a empresa, em longo prazo. Com o objetivo de verificar traços narcisistas e sua relação com o poder, este estudo aplicou para 161 estudantes do 7º e 8º semestres do curso de Administração, de uma universidade estadual, localizada no estado da Bahia, um *survey*, haja vista que os estudantes desses períodos já possuem maior conhecimento sobre a gestão empresarial, e por estarem mais próximos de assumirem cargos de liderança no mercado de trabalho.

Os resultados evidenciam prevalência de menor pontuação para o traços do narcisismo, embora caiba um destaque para a alta concordância quanto à Autossuficiência, Autoridade, Exploração e Vaidade. Ao analisar a busca pelo poder, os achados apontaram menor disposição, embora os estudantes tenham apresentado altas frequências de concordância para persistência, autoconfiança e independência.

Dos 161 estudantes analisados, 26,08% apresentaram altas médias de narcisismo e busca por poder. Nesse sentido, foi percebido que quanto mais altos os traços narcisistas, maior a busca de poder. Em se tratando de sexo, evidenciou-se que o masculino tem maior interesse pelo poder do que o feminino. Observou-se, ainda, a existência de correlação significativa e positiva entre o narcisismo e poder, poder e sexo, e sexo e atividade remunerada. Os traços narcisistas se mostraram significativos e positivos, evidenciando que essa variação positiva concorre para o aumento da probabilidade de os estudantes manifestarem disposição à busca por poder.

Esses dados remetem à reflexão de que o narcisismo é, muitas vezes, a força condutora alimentando o desejo de obter um cargo de liderança. Os indivíduos dotados das características de uma forte personalidade narcisista são talvez mais dispostos a empreender o processo árduo que leva a um cargo de poder. Um ponto central de nossa argumentação é que o tipo de comportamento encontrado em um líder refletirá verdadeiramente a natureza e o grau de suas tendências narcisistas.

Como o poder nas organizações é refletido por meio da autoridade, da liderança, da obediência, os líderes sentem-se superiores em relação aos seus subordinados, e utilizam-se dessa condição para emanar o seu poder, confiam apenas em si próprios e se sentem autossuficientes. Não obstante, o culto em torno desses líderes, principalmente devido a sua formação, experiência, capacidade de tomar decisões, capacidade de resolver conflitos organizacionais produz sujeitos com elevada autoestima, que acreditam que devem ser servidos, seus desejos têm preferência sobre os dos outros; acreditam merecer atenções particulares.

Destarte, esses resultados implicam um olhar mais profundo da área acadêmica e profissional sobre as atitudes dos futuros gestores que apresentaram alta disposição para os traços narcisistas e busca por poder. O excesso de confiança, a vaidade e a independência excessiva podem causar um clima organizacional conflituoso e altamente competitivo, dado que o uso de estratégias para influenciarem ou persuadirem os outros podem ser desonestas e prejudicarem o desempenho empresarial. A busca pelo poder e pela liderança deve ser algo natural e não corrompida por atitudes egoístas e de interesse pessoal. Outro ponto que merece destaque é referente ao sexo masculino que, além evidenciar maior busca pelo poder, também apresentou maior participação no ambiente laboral remunerado.

Nesse sentido, esses achados permitiram a resposta ao problema de pesquisa e o alcance do objetivo do estudo, fundamentadas pela teoria do Alto Escalão, haja vista que as escolhas e os valores são influenciados pela personalidade do indivíduo. As hipóteses não foram rejeitadas, oportunizando a discussão e ampliação dos estudos sobre as temáticas. Espera-se que os achados contribuam para a reflexão dos docentes, discentes e coordenadores do curso de Administração, a fim de perceberem e tentarem a interferência sobre as atitudes indesejadas ainda no ambiente acadêmico.

Entende-se então que a proposta deste debate científico possa ser profícua, ao se partir da ideia de que as organizações se tornam reflexos de seus principais executivos, tendo em vista o proposto por Hambrick e Mason (1984) que argumentaram serem as escolhas complexas profundamente influenciadas por traços de comportamentos. Inclusive, o aprofundamento interdisciplinar sobre esta temática, à luz da teoria do Alto Escalão, em interface com a formação profissional, saberes e competências dos estudantes, futuros gestores, pode se constituir em uma ferramenta promissora para melhorar a compreensão da dinâmica de tomadas de decisão nas organizações.

Isto posto, é importante considerar que este estudo tem por limitação a aplicação de um questionário do tipo autorrelato, que pode resultar em tendenciosidade na autodescrição das características dos pesquisados e, assim, apresentar alguns vieses, tal como a dificuldade do pesquisado em revelar, verdadeiramente, suas disposições para o fenômeno em estudo.

Sugere-se, para pesquisas futuras, a ampliação do escopo do trabalho que permita a comparação dos resultados com discentes de área de Administração, Contabilidade e Economia, além da proposta de aplicação da pesquisa com os docentes e coordenadores dos cursos, com o propósito de promover a triangulação das respostas e o levantamento de traços narcisistas e de busca por poder de todos os atores envolvidos no ambiente acadêmico.

Referências

- Abatecola G., Mandarelli G. & Poggesi S. (2013). The personality factor: how top management teams make decisions. A literature review. *Journal of Management and Governance*, 17(4), pp. 1073-1100. doi:10.1007/s10997-011-9189-y
- Arjoon, S. (2010). Narcissistic behavior and the economy: The role of virtues. *Journal of Markets & Morality*, 13(1), pp. 59-82. Recuperado em 27, abril, 2018, de <https://www.marketsandmorality.com/index.php/mandm/article/view/109/103>.
- Avelino, B. C. (2017). *Olhando-se no espelho: uma investigação sobre o Narcisismo no ambiente acadêmico*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Recuperado em 27 abril, 2018, de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-06042017-165713/>.
- Avelino, B. C. & Lima, G. A. S. F. (2017). Narcisismo e desonestidade acadêmica. *Revista Universo Contábil*, 13(3), p. 70. doi:10.4270/ruc.2017319.
- Brunell, A. B., Gentry, W. A., Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Kuhnert, K. W. & DeMarree, K. G. (2008). Leader emergence: the case of the narcissistic leader. doi.org/10.1177/0146167208324101.
- Brunell, A. B., Staats, S., Barden, J. & Hupp, J. M. (2011). Narcissism and academic dishonesty: The exhibitionism dimension and the lack of guilt. *Personality and Individual Differences*, 50(3), pp. 323-328. doi.org/10.1016/j.paid.2010.10.00.
- Campbell, W. K., Goodie A. S. & Foster, J. D. (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17(4), pp. 297-311. <https://doi.org/10.1002/bdm.475>
- Carroll, L. (1987). A study of narcissism, affiliation, intimacy, and power motives among students in business administration. *Psychological Reports*, 61(2), pp. 355-358. <https://doi.org/10.2466/pr0.1987.61.2.355>.
- Chatterjee, A. & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), pp. 351-386. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>.

- Crysel, L. C., Crosier, B. S., Webster, G. D. & Gregory (2013). The dark triad and risk behavior. *Personality and Individual Differences*, 54(1), pp. 35-40. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.07.029>.
- D'Souza, M. F. (2016). *Manobras financeiras e o Dark Triad: o despertar do lado sombrio na gestão*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- D'Souza, M. F., Lima, G. A. S. F. de, Jones, D. N. & Carre, J. R. (2019). Eu ganho, a empresa ganha ou ganhamos juntos?: traços moderados do dark triad e a maximização de lucros. *Revista de Contabilidade & Finanças*, 30(jan/abr.2019), pp. 123-138. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772019000100123&lng=en&tlng=en
- D'Souza, M. F. & Lima, G. A. S. F. de. (2018). Escolha de carreira: o *Dark Triad* revela interesses de estudantes de Contabilidade. *Revista De Contabilidade E Organizações*, 12, e151837. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2018.151837>
- 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 (REPeC)*, 11(3). <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v11i3.1588>.
- D'Souza, M. F. & Lima, G.A.S.F. (2015). The dark side of power: the dark triad in opportunistic decision-making. *Journal Advances in Scientific and Applied Accounting*, 8(2), pp. 135-156. doi: 10.14392/asaa.2015080201.
- Dworkis, K. (2013). *The interactive effects of incentive threshold and narcissism on managerial decision-making*. Doctoral dissertation, University of Southern California, Los Angeles, California. Recuperado em 02 abril, 2017, de <http://digitallibrary.usc.edu/cdm/ref/collection/p15799coll3/id/129532>.
- Ellis, H. (1898). Auto-erotism: a study of the spontaneous manifestation of the sexual impulse. In H. Ellis (1927). *Studies in the psychology of sex*. London: Project Gutenberg (Vol.1). Recuperado em 05 abril, 2018, de <http://www.gutenberg.org>.
- Farwell, L. & Wohlwend-Lloyd, R. (1998). Narcissistic processes: optimistic expectations, favorable self-evaluations, and selfenhancing attributions. *Journal of Personality*, 66(1), pp. 65-83. <https://doi.org/10.1111/1467-6494.00003>.
- Fávero, L. P. L., Belfiore, P. P., Silva, F. L. & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- Foster, J. D., Campbell, W. K. & Twenge, J. M. (2003). Individual differences in narcissism: inflated self-views across the lifespan and around the world. *Journal of Research in Personality*, 37(6), pp. 469-486. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(03\)00026-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00026-6).
- French, J. R. P. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.). *Studies of social power*. Ann Arbor, MI: University of Michigan, Institute for Social Research, pp. 150-167
- Freud, S. (1914). Introdução ao narcisismo. In S. Freud. *Obras completas*. Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. v. 12.
- Furnham, A., Richards, S. C. & Paulhus, D. L. (2014). The dark triad of personality: a 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), pp. 199-216. <https://doi.org/10.1111/spc3.12018>.
- Guimarães, L. M. (2012). *Três estudos sobre o conceito de Narcisismo na obra de Freud: origem, metapsicologia e formas sociais*. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. doi: 10.11606/D.47.2012.tde-14022013-104450.
- Gujarati, D. N. & Porter, D. C. (2011). *Econometria básica*. (5ª ed.). Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: an update. *Academy of Management Review*, 32(2), pp. 334-343. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>.

- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), pp. 193-206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>.
- John, O. P. & Robins, R. (1994). Accuracy and bias in self-perception: individual differences in self-enhancement and the role of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(1), pp. 206-219. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.66.1.206>.
- Johnson, E. N., Kuhn, J. R., Jr., Apostolou, B. & Hassell, J. M. (2012, Fevereiro). Auditor perceptions of client narcissism as a fraud attitude risk factor. *Auditing: A Journal of Theory & Practice*, 32(1), pp. 203-219. <https://doi.org/10.2308/ajpt-50329>.
- 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), pp. 563-571. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2013.04.005>.
- Jones, D. N. & Paulhus, D. L. (2011). The role of impulsivity in the dark triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 51(5), pp. 670-682. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.04.011>.
- Jones, D. N. & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the short dark triad (SD3): a brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21(1), pp. 28-41. <https://doi.org/10.1177%2F1073191113514105>.
- Kanaane, R. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 2010.
- Lima Filho, R. N. (2013). *Empreendendo sobre o empreender e pensando sobre o pensar: um estudo sobre características empreendedoras e metacognição*. Tese de doutorado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil. ISBN: 370.1523.
- Lima, G., Avelino, B. & Cunha, J. (2018). Narcisismo: estudantes de contabilidade estão usando seu narcisismo para melhorar o desempenho?. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 11(31), pp. 58-74. <https://doi.org/10.11606/rco.v11i31.137775>.
- Lubit, R. (2002). O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 42(3), pp. 1-12. doi.org/10.1590/S0034-75902002000300007.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: an influence process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), pp. 1-9.
- Maccoby, M. (2004, Janeiro). Narcissistic leaders: the incredible pros, the inevitable cons. *The Harvard Business Review*, 78(1), pp. 68-78.
- Macenczak, L. A., Campbell, S., Henley, A. B. & Campbell, W. K. (2016). Direct and interactive effects of narcissism and power on overconfidence. *Personality and Individual Differences*, 91, pp. 113-122. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.11.053>.
- Magalhães, M. & Koller, S. H. (1994). Relação entre narcisismo, sexo e gênero. *Arquivos Brasileiro de Psicologia*, 46(3/4), pp. 77-93.
- Malvezzi, S. (2007). Interações psicologia e organizações: a visão da psicologia. In: Bastos, A. V. B.; Rocha, N. M. D. (Org.). *Psicologia: novas direções no diálogo com outros campos do saber*. São Paulo: Casa do Psicólogo, pp. 407-432.
- Maner, J. K. & Mead, N. L. (2010). The essential tension between leadership and power: when leaders sacrifice group goals for the sake of self-interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(3), p. 482. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0018559>.
- Matias, M. A. (2010). *Relação entre características empreendedoras e múltiplas inteligências: um estudo com contadores de Minas Gerais*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. doi: 10.11606/T.12.2010.tde-27082010-102333.

- McClelland, D. C. & Burnham, D. H. (2003, January). Power is the great motivator. *Harvard Business Review Press*. Recuperado em 04 abril, 2018, de <https://hbr.org/2003/01/power-is-the-great-motivator>.
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. The Free Press, New York, 1961. Recuperado em 02 abril, 2016, de <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=10299666>.
- McClelland, D.C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*, 21(3), pp. 219-233. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1987.tb00479.x>.
- Miller, J. D. & Campbell, W. K. (2008). Comparing clinical and social-personality conceptualizations of narcissism. *Journal of personality*, 76(3), pp. 449-476. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2008.00492.x>.
- Nadkarni, S. & Herrmann, P. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: the case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5), pp. 1.050-1.073. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533196>.
- Pasquali, L. (1996). Teoria da medida. In: Pasquali, Luiz (org). Teoria e métodos de medidas em ciência do comportamento. Brasília: Laboratório de Pesquisa em avaliação de medida/Instituto de Psicologia/Unep: Inep, p.22.
- Paulhus, D. L. & Williams, K. (2002). The dark triad of personality: narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), pp. 556-563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6).
- Papadakis, V. M. & Barwise, P. (2002, Março). How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making? *British Journal of Management*, 13(1), pp. 83-95. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00224>.
- Raskin, R. & Hall, C. S. (1979). A narcissistic personality inventory. *Psychological Reports*, 45, p. 590. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2466/pr0.1979.45.2.590>.
- Raskin, R. & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the narcissistic personality inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), pp. 890-902.
- Rosenthal, S. A. & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, pp. 617-633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>.
- Stein, M. (2013). When does narcissistic leadership become problematic?: Dick fuld at lehman brothers. *Journal of Management Inquiry*, 22(3), pp. 282-293. <https://doi.org/10.1177%2F1056492613478664>.
- Veroff, J. (1955). Development and validation of a projective measure of power motivation. Unpublished doctor's dissertation, University of Michigan.
- Watson, P. J., Jones, N. D. & Morris, R. J. (2004). Religious orientation and attitudes toward money: relationships with narcissism and the influence of gender. *Mental Health, Religion & Culture*, 7(4), pp. 277-288. <https://doi.org/10.1080/13674670310001606478>.
- Winter, D. G. (1992). Power motivation revisited. In C. P. Smith, J. W. Atkinson, D. C. McClelland, & J. Veroff (Eds.). *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 301-310). New York, NY, US: Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511527937.022>.