

Análise da ocorrência de maquiavelismo e narcisismo no discurso nos relatórios administrativos de empresas envolvidas em escândalos financeiros

Resumo

Objetivo: A motivação deste estudo é examinar a ocorrência de vocábulos que revelem traços linguísticos de maquiavelismo e narcisismo no discurso de líderes de empresas envolvidas em escândalos de corrupção no Brasil, à luz da teoria dos Altos Escalões.

Metodologia: Analisamos o discurso de líderes nos Relatórios Anuais das empresas Odebrecht S.A. e OAS S.A. Tais líderes no estudo estão envolvidos em operações fraudulentas detectada operação Lava Jato, uma investigação conduzida pela Polícia federal do Brasil. Os procedimentos metodológicos se fundamentam na concepção tridimensional do discurso: texto, prática discursiva e prática social.

Resultados: Os resultados sugerem que a utilização das palavras “nosso/nossos”, “mais”, “forte”, “maior”, “grande”, “melhor”, “confiança”, “valores” e “crescimento” remetem a características narcisistas. A análise semântica dos atos de fala nos revela traços maquiavélicos.

Contribuição: Espera-se que os resultados dessa pesquisa possam instigar estudos que abordem as mudanças sociais decorrentes da veiculação desses discursos e possam despertar aos principais usuários das informações contidas nas Cartas das Administração de empresas, o reconhecimento de discursos que mascaram a real situação da empresa com intuito de gerar ganhos empresariais e pessoais, sem a preocupação com o prejuízo que podem causar a sociedade como um todo.

Palavras-chave: Narcisismo, Maquiavelismo, Traços Linguísticos, Discurso de Líderes, Operação Lava Jato.

Márcia Figueredo D’Souza

Pós-doutorado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo e Professora na Universidade do Estado da Bahia e no Centro Universitário Estácio da Bahia. **Contato:** Rodovia BA, 512, Km 1,5, Santo Antônio, Camaçari (BA). CEP: 42.800-000.
E-mail: marciafdsouza@yahoo.com.br

Iracema Raimunda Brito Neves Aragão

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo e Professora na Universidade Estadual de Feira de Santana. **Contato:** Av. Transnordestina, s/n, Novo Horizonte, Feira de Santana (BA). CEP: 44036-900.
E-mail: irbn31@yahoo.com.br

Márcia Martins Mendes De Luca

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo e Professora na Universidade Federal do Ceará. **Contato:** Av. da Universidade, 2431, Benfica, Fortaleza (CE). CEP: 60020-180.
E-mail: marciammdeluca@gmail.com

1. Introdução

Os discursos dos principais executivos das empresas brasileiras nem sempre são coerentes com as práticas desonestas reveladas pela operação Lava Jato que investiga a corrupção de empresas brasileiras que superfaturam as negociações para ganhar contratos e favorecer os gestores políticos envolvidos nas transações ilícitas. Segundo Gabeira (2016), é uma operação transformadora que se configura como o maior escândalo financeiro da história do País, com consequências econômicas e financeiras de longo prazo, inspirada na Operação Mãos Limpas que desestruturou a Itália no ano de 1990.

A gênese da operação ocorreu após a prisão do doleiro Alberto Youssef, em 17 de março de 2014. As delações premiadas permitiram ao Ministério Público Federal e os Tribunal de Justiça Federal conhecer o envolvimento de inúmeros políticos e empresas envolvidas nos escândalos de corrupção, entre elas estão as construtoras OAS S.A e Odebrecht S.A.. A operação tem rompido barreiras políticas, com o trabalho do juiz federal Sérgio Moro, que tem autorizado à prisão de executivos de colarinho branco, tais como Léo Pinheiro e Marcelo Odebrecht (Vladimir, 2016).

Esses crimes de colarinho branco têm sido relacionados à personalidade dos executivos. Collins e Schmidt (1993) e Blickle, Schlegel, Fassbender e Klein (2006) evidenciaram que os chamados crimes de colarinho branco são cometidos mais frequentemente por gestores que possuem personalidades sombrias. Os altos traços de narcisismo, por exemplo, são mais evidentes em executivos que cometeram crimes de colarinho branco do que em executivos não criminosos (Blickle *et al.*, 2006). Já os líderes ricos em maquiavelismo exibem cinismo, mentira, utilizam estratégias para enganar e persuadir os subordinados com fins de obterem recursos pessoais (D'Souza, 2016).

Os traços de personalidade sombrios têm inspirado pesquisadores a investigar sobre traços linguísticos de narcisismo evidenciados em cartas de CEOs (Amernig & Craig, 2010; Chatterjee & Hambrick, 2007), decisão de investimentos (Dworkis, 2013), capacidade de liderança, criatividade, capacidade de atrair seguidores e visão de negócio (John & Robins, 1994; Farwell & Wohlwend-Lloyd, 1998; Maccoby, 2004), a predisposição de líderes maquiavélicos em gerenciar resultados (Vladu, 2013; Shafer & Wang, 2011), o tipo de liderança carismática, ideológica e pragmática (Bedell, Hunter, Angie & Vert, 2006; Deluga 2012), excesso de confiança em decisões empresariais (Jain & Bearden, 2011), fraudes em relatórios financeiros (Murphy, 2012), manobras de rubricas orçamentárias (Byington & Johnson, 1990; Hartmann & Maas, 2010) e cidadania organizacional (Belschak, Hartog & Kalshoven (2013).

Importa considerar que os estudos que analisam os traços de personalidade de narcisismo e maquiavelismo no meio organizacional consideram os conceitos oriundos da psicologia social e dos não patológicos, ganhando suporte na teoria dos Altos Escalões (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007), que ensina que as escolhas dos executivos são influenciadas por sua personalidade, valores e experiências.

A personalidade, os valores e as experiências vivenciadas pelos executivos constituem sua concepção de mundo (ideologia), cuja expressão se dá por meio do discurso que eles proferem – daí o nosso interesse em examinar o discurso de líderes envolvidos em escândalos financeiros no Brasil. De acordo com a teoria Social do Discurso, de Fairclough (2008), que concebe o discurso como texto, prática discursiva e prática social, há três funções significativas da linguagem que nos permite a sua análise: identitária, relacional e o ideacional. A primeira refere-se à maneira pela qual as identidades sociais se manifestam no discurso; a segunda, como as relações sociais entre os partícipes de um grupo são representadas; e a terceira, por sua vez, exprime os modos pelos quais os textos denotam o mundo.

Nesta linha de reflexão, este estudo propõe elucidar a seguinte questão de pesquisa: existem evidências de vocábulos ou frases que revelem traços linguísticos de maquiavelismo e narcisismo no discurso de líderes das empresas OAS S.A e Odebrecht S. A. envolvidas em escândalos de corrupção deflagradas pela operação Lava Jato, no Brasil? Para tanto, pretende-se examinar a ocorrência de vocábulos que revelem traços linguísticos de maquiavelismo e narcisismo no discurso de líderes de empresas envolvidas em escândalos de corrupção no Brasil.

Essa investigação tem relevância para o contexto nacional e internacional por evidenciar resultados que permitirão o conhecimento e apreciação de traços linguísticos de personalidades sombrias aos interessados nos resultados e desempenho empresariais e pessoais dos executivos. Acreditamos, ainda, que esta investigação tem a potencialidade de fomentar reflexões acerca dos discursos proferidos, ou seja, incitar uma postura questionadora do leitor no que diz respeito à intencionalidade, aos argumentos e às estratégias linguísticas utilizadas para persuasão, principalmente, em se tratando de textos produzidos por lideranças.

Este estudo possui cinco seções e a primeira delas é esta, a Introdução; a segunda seção apresenta uma plataforma teórica que discute sobre traços de personalidade e sobre a teoria dos Altos Escalões; a terceira seção apresenta uma abordagem metodológica empírico-teórica, com delineamento qualitativo; a quarta seção contempla a análise de resultados; e, por fim, a quinta seção na qual expressamos as conclusões da investigação.

2. Referencial Teórico

Nesta seção, abordamos o discurso como uma marca de subjetividade, além das características conceituais e revisão da literatura sobre os traços de personalidade do maquiavelismo e narcisismo.

2.1 Discurso como marca de subjetividade

A tessitura do discurso expressa a maneira como o sujeito concebe o mundo e é marca identificadora desse sujeito. Falado ou escrito, o texto reflete as relações estabelecidas por meio dos grupos sociais com os quais esse sujeito interage, a sua situação de produção e a sua identidade, por isto esse discurso possui marcas sociolinguísticas e psicolinguísticas.

A interferência do contexto social (Fairclough, 2003) e dos elementos psicológicos na produção textual é discutida por van Dijk (2008) e Minayo (2002), os quais entendem que não só o investigador dá sentido ao seu trabalho intelectual, mas também aos seres humanos, os grupos e as sociedades atribuem significado e intencionalidade às suas construções. Analogamente ao texto científico, os demais gêneros textuais mantêm uma relação significativa com o contexto social e psicológico, pois refletem ideologias intrínsecas ao indivíduo que as produz. Assim, a perspectiva do mundo de um indivíduo está conectada à sua linguagem e é pela da linguagem que, consciente ou inconscientemente, as ideias ganham vida, construindo a composição do discurso.

Entre as abordagens à ideologia da linguagem apresentadas por Woolard (1992), há uma que interpreta o discurso como uma ferramenta ideológica que mantém relações de poder e domínio - o que dizemos é determinado por nossos pensamentos. Gouldner (1976) e Thomson (1984) também consideram que a linguagem exibe ideologia e é uma maneira de perceber as situações e as opiniões sobre um objeto ou circunstância. Para esses autores, a ideologia emerge do discurso de maneira consciente, isto é, “parte da consciência que pode ser dita” (Thompson, 1934, p. 85). Para Althusser (1971), Friedrich (1989) e Eagleton (1991), a ideologia é inconscientemente propagada nas relações entre sujeitos sociais por meio dos valores que emergem da linguagem e do sistema cultural dominante. Seja conscientemente ou inconscientemente, acreditamos que, desde que os indivíduos interajam socialmente, permeiem e sejam permeados por conceitos ideológicos que constituem a retórica de seus discursos, em que as afirmações refletem posições solidificadas e/ou alteradas em função dessas interações, personalidades e as intenções do discurso.

Em Fairclough (1992), a linguagem não é feita de signos independentes, mas de uma rede de marcas decifráveis do que se pretende dizer. Em Van Dijk (2008), a linguagem revela a posição dos indivíduos diante da vida e do que eles fazem. Apesar de pertencer a diferentes momentos histórico-sociais, pode-se inferir que a concepção desses escritores é tangente no que concerne à individualidade dos discursos ou à intencionalidade do indivíduo que a produz, refletida nas marcas que os constitui.

Em Fairclough (1992), o discurso é concebido em três dimensões: texto, prática discursiva e prática social, com base em sua teoria do Discurso Social. Nesta investigação, essa teoria é utilizada como referencial metodológico - toda dimensão é explicada por meio de categorias linguísticas que permitem inferências sobre o discurso, vinculando-o ao contexto em que está inserido. O conceito do termo “discurso” está associado à linguagem como prática social, o que significa um modo de agir, representar e significar. Assim, os indivíduos mantêm o discurso fora do texto, expressando sua atitude, intenção e poder de persuasão por meio de argumentações, sem considerar se são verdadeiras ou não.

2.1 Traços de Personalidade do Narcisismo e Maquiavelismo

2.1.1 Narcisismo

Na visão de Freud (1914, p. 10), o 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”. O autor tratava o narcisismo como um estado psicológico, com características marcantes de amor próprio, egoísmo e capacidade de manter de forma inconsciente, qualquer informação ou sentimento que pudesse diminuir o senso de si mesmo.

Notadamente, o mito que remete à lenda de Narciso marcou a concepção de que os indivíduos com características de personalidade narcisistas são apaixonados por si mesmo. A arrogância, um nível anormalmente elevado de autoestima, uma acentuada necessidade de louvor e admiração, superioridade, exploração, vaidade, autossuficiência, autoridade e o exibicionismo são evidências desse traço de personalidade (Raskin e Terry, 1988; Judge *et al.*, 2009).

No ambiente empresarial, o traço de narcisismo é investigado na perspectiva da psicologia social, concentrando-se na predisposição de indivíduos para determinadas atitudes ou comportamentos de liderança sombrios que podem ser positivos ou negativos à organização (D’Souza, 2016).

Dworkis (2013) sinaliza que características como exploração, vaidade, senso de direito e exibicionismo podem gerar consequências adversas em um grupo ou nível de organização. A exploração pode levar a um comportamento disfuncional, como a falta de observância de controle e a vontade de enganar ou explorar. Já a vaidade pode levar os gestores a desenvolver um orgulho exagerado ou à autoconfiança e atitudes de arrogância, manipulação e autopromoção. O senso de direito pode resultar na falta de compartilhamento em um ambiente de trabalho e pode diminuir a motivação dos gestores que não se consideram devidamente compensados porque eles têm um sentimento duradouro de privilégio. Finalmente, o exibicionismo pode fazer com que os gestores ajam ou se comportem para chamar a atenção, o que pode atrapalhar o fluxo de trabalho e a produtividade.

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

Ainda na perspectiva do lado sombrio, Amernic e Craig (2010) analisaram as palavras proferidas pelos CEOs, por meio de cartas aos acionistas, em seus relatórios anuais, são construções linguísticas que podem revelar marcadores de uma disfunção específica de liderança, como o narcisismo destrutivo. Os autores analisaram correspondências de três companhias importantes em âmbito mundial: Enron (2000), Starbucks (2005) e General Motors (2005).

Os autores concentraram-se na leitura de cerca de 200 palavras de cada carta, em função da potência retórica desses vocábulos na elaboração de cada mensagem. Para essa análise, foram consideradas como traços linguísticos de narcisismo palavras, tais como: “eu”, “nós”, “forte”, “grande”, “tremendo oportunidade de crescimento”, “enormemente”, “crescimento fácil”, “enorme potencial de crescimento”, “muito bem sucedida”, “fornece alto valor aos produtos e serviços”, “fortes ganhos” e “deixa para trás a concorrência”. Constaram-se traços fortes de narcisismo destrutivo na linguagem utilizada em cartas dirigidas pelos CEOs aos acionistas da Enron e da Starbucks, sustentada por uma alusão grandiosa e manipuladora da real situação das empresas.

Adotando um método similar ao de Amernic e Craig (2011), Chatterjee e Hambrick (2007) estudaram o comportamento de 111 CEOs, a partir de critérios como destaque de fotografias dos CEOs estampadas em relatórios anuais e na mídia, uso de pronomes na primeira pessoa do singular em entrevistas e compensação em relação aos executivos mais bem pagos da firma. Essas observações foram utilizadas para examinar o efeito do narcisismo dos CEOs nas estratégias e no desempenho das empresas.

Os autores não se preocuparam apenas em desvendar o lado sombrio, mas também aspectos positivos dos executivos. Nesta investigação, constataram uma associação positiva dos CEOs narcisistas com grandiosidade e dinamismo estratégico; uma relação positiva com o número e tamanho das aquisições, fatos que ocasionam extremos e flutuantes desempenhos organizacionais. Os resultados sugerem que os CEOs narcisistas favorecem ações ousadas que chamam a atenção, o que resultou em grandes vitórias ou grandes perdas.

No tocante à análise do lado positivo das características do traço narcisista, Dworkis (2013) afirma que a autoridade, autossuficiência e superioridade, por exemplo, são características benéficas para o desempenho organizacional dos líderes narcisistas. O autor reitera que gestores ricos em autoridade e autossuficiência, na maioria das situações são bons executores. O nível mais elevado de superioridade fortalece a crença do líder quanto as suas habilidades e à autoeficácia, oportunizando melhor desempenho nas atividades desenvolvidas.

O lado positivo também foi analisado por John e Robins (1994), Farwell e Wohlwend-Lloyd (1998) e Maccoby (2004), que evidenciaram que líderes narcisistas apresentam atitudes que revelam: capacidade de liderança, criatividade, competência, inovação, inteligência estratégica, visão de negócio e habilidade de atrair seguidores.

2.1.2 Maquiavelismo

Ao tomar como objeto de estudo os traços de personalidade do Maquiavelismo, encontramos a sua origem nas concepções de um diplomata Florentino Niccolo Machiavelli, que visitou as cortes da Europa e observou a ascensão e queda de seus líderes. Ele escreveu *O Príncipe* (Maquiavel, 1513/1966) para congratular-se com o novo governante. O príncipe é um livro de conselhos sobre como adquirir e se manter no poder. É baseado em conveniência, sendo desprovido de virtudes confiáveis, de honra e decência. O livro ensina ainda que os homens são tão simples e tão inclinados a obedecer a necessidades imediatas que a um enganador nunca faltará vítimas dos seus enganos (Wilson, Near and Miller, 1996).

Segundo Maquiavel, o político deve estar aberto a todas e quaisquer táticas eficazes, incluindo estratégias manipuladoras interpessoais, como bajulação e mentira (D. N. Jones & Paulhus, 2009). Na visão de Judge et al. (2009), o livro incentivou a mentira, a manipulação e a persuasão de eleitores, com o objetivo de fornecer ao líder o poder político e social.

Essas visões são corroboradas por Vanderbos (2010) ao afirmar que o maquiavelismo revela atitudes calculistas. O Maquiavelista vê os outros como seres manipuláveis caracterizado pela destreza, pela manipulação, bem como pela utilização de quaisquer meios que forem necessários para atingir um objetivo de natureza política.

O maquiavelismo foi definido como um traço de personalidade por Christie e Geis (1970), com base em estudos que culminaram no inventário de personalidade *The Mach-IV*, largamente utilizado em pesquisas científicas, elaborado observando os escritos de Maquiavel e composto por três fatores: tática, visão humana e moralidade. N. Jones e Paulhus (2009) corroboram a ideia de que os maquiavelistas são manipuladores e estratégicos, com predisposição adotar táticas gerenciais de modo a bater metas e alcançar objetivos próprios para a realização de ganhos pessoais.

Estudos no ambiente organizacional revelaram que líderes ricos em maquiavelismo estão envolvidos em decisões de gerenciamento de resultados (Vladu, 2013; Shafer & Wang, 2011), são excessivamente confiantes na tomada de decisões (Jain & Bearden, 2011) e são propensos a enganar e fraudar relatórios financeiros (Murphy, 2012), a mascarar rubricas orçamentárias (Byington & Johnson, 1990) e a criar orçamentos (Hartmann & Maas, 2010), além disso adotam supervisão abusiva e liderança autoritária (Kiazada, Restubog, Zagenczyk, Kiewitz & Tang, 2010).

Bedell, Hunter, Angie e Vert (2006) investigaram 120 líderes em organizações em todos os domínios de negócios-política, militar e instituições religiosas. Os autores utilizaram biografias para avaliar doze medidas gerais de desempenho, bem como doze controles gerais e cinco controles específicos de comunicação. Os resultados indicaram que níveis de Machiavellianism diferem entre os diferentes tipos de liderança. Confirma a relação entre o maquiavelismo e liderança carismática, ideológica e pragmática. Esse resultado é corroborado por Deluga (2011) ao evidenciar características semelhantes de maquiavelismo e liderança carismática, incluindo altos níveis de atividade expressiva comportamental, autoconfiança, regulação emocional e o desejo de influenciar os outros.

Belschak, Hartog e Kalshoven (2013) aventurou-se a investigar a relação entre o estilo de liderança maquiavélica e o envolvimento em condutas positivas tais como: cidadania organizacional. Percebeu-se que os comportamentos positivos (cooperativos e pró-sociais) foram evidenciados não apenas quando são vantajosos para eles. Os autores perceberam ainda que esses indivíduos são capazes de experimentar altos níveis de motivação intrínseca no trabalho, que está relacionado a mostrar condutas pró-organizacionais. Entretanto, Hatorg e Belschak (2011) enfatizam que os efeitos positivos do comportamento do líder ético são susceptíveis de serem suprimidos quando os líderes são altamente maquiavélicos.

2.1.3 Análise das características individuais e conjuntas baseadas na teoria dos Altos Escalões

Quando se analisam os traços de personalidade narcisista e maquiavélica, notadamente, observam-se características individuais e uma sobreposição de característica. A Figura 1, constante do Apêndice A, apresenta a ilustração das características tangentes e individuais de cada traço, mais evidenciadas pela literatura da psicologia social:



Figura 1. Adaptada D'Souza (2016): Principais características dos traços de personalidade do *Dark Triad*

A manipulação, enganação, desonestidade e a capacidade de influenciar e convencer são características comuns aos dois traços, no entanto, D'Souza (2016) enfatiza que as características comuns possuem objetivos e graus diferentes para cada traço, especialmente quando se analisam em espaços locais e temporais diferentes. Para o narcisista, essas características comuns conduzem à autopromoção, ao senso de superioridade e grandiosidade, autoridade, vaidade e a exploração, manifestados pelo egoísmo exagerado, enquanto que, para o maquiavelista, leva a tomada de decisões estratégicas, calculadas, com baixos padrões de ética e moral e orientadas para o futuro.

A análise dos traços de personalidade em líderes de negócios é suportada pela teoria dos Altos Escalões enunciada por Hambrick e Mason (1984) e revisitada por Hambrick (2007), que entendiam que a elaboração de um modelo teórico que abarcasse as características dos altos executivos seria uma grande contribuição para futuras pesquisas empíricas, devido à crença de que essas características refletem-se nos resultados organizacionais.

A teoria enuncia que “as experiências dos executivos, valores e personalidades têm grande influência sobre as suas interpretações das situações que enfrentam e, por sua vez, afetam suas escolhas” (Hambrick, 2007, p. 334). Neste sentido, os traços de personalidade promovem importante influência nas atitudes e comportamentos de executivos, Esses traços são evidenciados por meio das marcas linguísticas, que constituem a tessitura do discurso que eles professam. Se os executivos forem ricos em traços de personalidade sombrios, maior será a probabilidade de envolvimento em atos corruptos, com prejuízo à sociedade.

A ênfase do estudo dos autores anteriormente citados foi colocada em características gerenciais observáveis, como indicadores da bagagem que os gerentes trazem para as diversas situações administrativas. Características como idade, ocupação na empresa, experiência funcional, educação, raízes socioeconômicas e posição financeira, consideradas como importantes e complexas para eles, possibilitam uma visão psicológica do comportamento humano.

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

Alguns CEOs tabalham em ambientes generosos, em posições estratégicas consolidadas, com subordinados capazes, enquanto outros não gozam de um ambiente profissional tão confortável. Muitas vezes, os executivos submetidos a fortes demandas de trabalho são forçados a utilizar atalhos mentais e relembrar o que eles tentaram ou viram no trabalho passado, assim, as suas escolhas refletem suas origens e disposições. Por outro lado, os executivos que enfrentam exigências mínimas no trabalho podem ser mais abrangentes em suas análises e decisões, assim, suas escolhas estarão alinhadas com as condições objetivas enfrentadas (Hambrick, 2007). Esses dois moderadores ou variáveis são considerados pelo autor como altamente preditivos e fortemente associados à ideia central da teoria dos Altos Escalões.

O estudo inicial, realizado em 1984, dá margem e estimula pesquisadores a aplicar empiricamente e ampliar o escopo da teoria a partir de testes de novos moderadores e metodologias que sejam pertinentes à proposta. Isso possibilitará, para fins acadêmicos e organizacionais, o conhecimento dos efeitos positivos e dos efeitos negativos do poder dos altos executivos e da equipe gerencial no comportamento decisório.

Diversos estudos sobre personalidade e traços de personalidade utilizaram a teoria dos Altos Escalões para suportar suas crenças no meio organizacional. Papadakis e Barwise (2002) constataram a relação positiva entre a personalidade e o perfil demográfico como preditivos do processo decisório estratégico das equipes de gestão executiva e dos CEOs. Abatecola, Mandarelli, e Poggesi (2013) confirmaram uma estreita relação entre a personalidade do CEO e a tomada de decisão estratégica. Nadkarni e Herrmann, 2010 evidenciaram que a personalidade do indivíduo está relacionada com o desempenho e a capacidade do CEO em se adaptar rapidamente às mudanças ambientais.

Sobre o traço de personalidade no meio organizacional, a teoria dos Altos Escalões foi utilizada como fundamentação teórica nos estudos sobre o dinamismo e a grandiosidade das estratégias empresariais de Chatterjee e Hambrick, (2007), na investigação de Dworkis (2013) sobre decisão de investimentos de capitais, nos estudos de Engelen, Neumann e Schmidt (2013) sobre a orientação empreendedora e o desempenho de grandes empresas de tecnologia e na investigação de Olsen e Stekelberg (2015) sobre as políticas fiscais adotadas nas empresas.

3. Metodologia

Realizamos um trabalho metodologicamente fundamentado na teoria Social do Discurso de Fairclough (Fairclough, 1992), que é um pouco relacionada aos preceitos da Teoria dos Altos Escalões. A abordagem deste estudo é empírica-teórica e a avaliação é qualitativa e interpretativa.

Nesta investigação, os discursos foram analisados especificamente na dimensão do texto e da prática discursiva, pois entende-se que não há inflexibilidade no exame do discurso, considerando que a análise textual e a prática discursiva podem ocorrer simultaneamente ou não, dependendo da intenção do analista - não há delimitação entre descrição e interpretação na análise do discurso.

O *corpus* de investigação consiste nos textos do discurso dos líderes constantes nos relatórios anuais da Odebrecht SA (2012 a 2014) e OAS SA (2012), mais especificamente nas seções “mensagem do presidente”, “mensagens dos vice-presidentes”, “mensagem do presidente do Conselho de Administração” e “mensagem do diretor-presidente”. As empresas foram escolhidas devido ao seu envolvimento nos escândalos financeiros, além da acessibilidade das informações, enquanto a escolha das seções com o discurso dos líderes foi baseada na teoria dos Altos Escalões.

O “vocabulário” foi verificado na dimensão do texto (Fairclough, 1992) por meio da frequência e significado sob a concepção narcísica. Segundo Craig e Amernic (2011), palavras como “eu”, “nós”, “nosso”, “forte”, “maior/maior”, “ótimo”, “melhor/melhor”, “confiança”, “valores” e “crescimento” abordam características narcísicas (superioridade, grandeza, egoísmo, autopromoção, autos-suficiência e exibicionismo). A dimensão do texto se sobrepôs à dimensão da prática discursiva quando a “polidez” e o “ethos” foram examinados semanticamente.

Segundo Fairclough (1992), a “polidez” representa o poder das declarações identificadas nas expressões de promessas, solicitações e ameaças, entre outras. Numa perspectiva positiva, pode-se afirmar que a polidez representa o desejo de valorização e aprovação da imagem, mas, no lado negativo, surge o desejo de manter territórios e reservas. Essas perspectivas vinculam-se aos traços da personalidade narcisista.

Maingueneau, citado por Fairclough (1992), traz o conceito de “ethos” como uma espécie de identidade social tomada pelo indivíduo, que está ligada ao falante pelas escolhas linguísticas, revelando pistas sobre a imagem na faixa discursiva. Ressalta-se que a análise semântica dos atos de fala permitiu tanto ratificar a existência de traços do narcisismo quanto interpretar os traços do maquiavelismo (cinismo, mentira, estratégia e baixos padrões éticos e morais), de acordo com as especificações da seção 2 deste estudo.

Para identificar os termos linguísticos que se referem a traços narcísicos, o discurso dos líderes foi exportado para o software NVivo 11. Em seguida, realizamos a análise de frequência agrupada “com palavras derivadas” das 25 palavras mais frequentes com extensão mínima de quatro caracteres. A partir do resumo de frequências obtidas, eliminamos as palavras que não faziam sentido no texto (serviam apenas como conectivos). Solicitamos mais uma vez a análise de frequências, 25 mais frequentes, agrupada “com palavras derivadas”. Em seguida, o resumo das palavras mais frequentes foi exibido como uma nuvem de palavras. Na análise das sentenças, o NVivo 11 ajudou a categorizar os atos de fala “nós” - anéis de ligação. Cada “nó” cria uma relação entre as palavras ou frases (atos de fala) e cria categorias no NVivo-, que foram rotulados como: “OAS Narcisismo”, “OAS Maquiavelismo”, “Odebrecht Narcisismo” e “Odebrecht Maquiavelismo”. Assim, cada ato de fala foi sistematicamente exportado no exame semântico dos traços de personalidade.

4. Análise de Resultados

Nesta seção do estudo apresentamos a nossa interpretação acerca dos discursos dos líderes da OAS e Odebrecht, constantes dos seus Relatórios Anuais. A palavra nuvens, geradas pelo NVivo, propiciou a análise do discurso na dimensão texto, e a análise dos atos de fala fundamentou a análise do discurso como prática social - ambas baseadas nos traços de personalidade narcisista e maquiavélica.

Primeiro, analisou-se o conteúdo de cada relatório anual, utilizando as frequências de palavras condensadas nas nuvens dos relatórios anuais da OAS S. A. de 2012 e 2013. No relatório anual de 2012, palavras como “nosso”, “crescimento”, “desenvolvimento”, “atuação”, “expansão”, “segurança”, “reconhecimento”, “nossa”, “presidente”, “geração” e “satisfação” foram identificados como palavras que os líderes usavam com frequência.

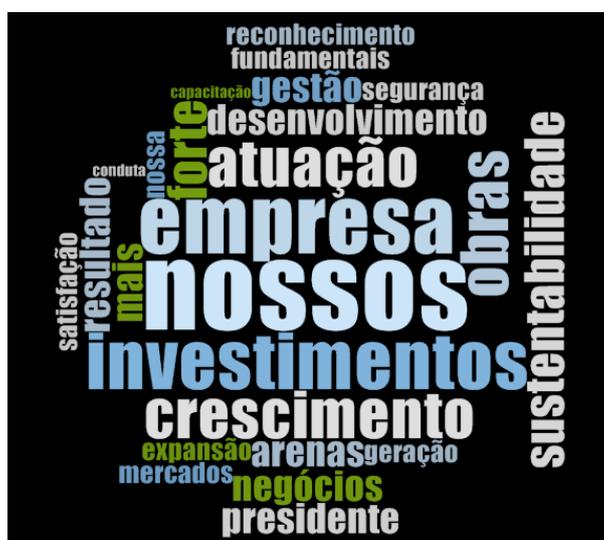


Figura 2. Frequência de palavras: discurso da liderança OAS 2012

É importante considerar que, no contexto analisado, o termo “nosso” não necessariamente traz um significado coletivo ou solidário, considerando que a imagem criada pelo líder de uma empresa sólida, segura e bem conhecida no mercado e que está crescendo apenas se refere à projeção competente do próprio líder. Essa forma de interpretar pode ser confirmada quando os líderes afirmam: “as práticas de sustentabilidade estão inseridas em nosso cotidiano e no DNA da empresa” – há uma personificação da organização na frase, o que se justifica na ausência de limites entre a pessoa que lidera e a empresa que é gerenciada.

Quando o líder narcisista relata sobre o sucesso das transações, a obtenção dos excelentes resultados e, conseqüente desenvolvimento organizacional, se confunde como o sucesso pessoal, ele começa a fundir sua pessoa natural e a pessoa jurídica. Uma atitude acrítica/distraída em relação às argumentações usadas no texto dos relatórios pode levar o leitor a uma falsa ideia de preocupação social e pensamento coletivo de líderes narcisistas.

Diante dos argumentos apresentados anteriormente, pode-se afirmar que o vocabulário mencionado denota características intrínsecas de traços narcísicos, pois revelam autoestima, superioridade, vaidade, autossuficiência, autoridade, senso de direito e exibicionismo (Raskin & Terry, 1998; Judge *et al.*, 2009). O uso de termos como “presidente” chamou nossa atenção, pois denota uma referência à pessoa do líder, além de “reconhecimento” e “segurança”, pois denotam vaidade, prepotência e exibicionismo.

Conforme descrito na seção 2, Dworkis (2013) entende que o exibicionismo pode criar situações adversas para a organização e para os grupos dentro dela, desencadeando a ausência de controle e inclinação à exploração e às fraudes. Os aspectos da vaidade, autoestima, superioridade, autossuficiência, no entanto, podem configurar um orgulho excessivo de si mesmo, arrogância, manipulação e autopromoção. Percebe-se que a fraude e a manipulação são conseqüências dos traços narcísicos retratados, o que sugere uma ligação com o contexto dos escândalos financeiros ocorridos em 2014, dos quais a OAS S.A. faz parte.

No parágrafo anterior, os traços de personalidade ligados ao narcisismo foram destacados para detectar potenciais líderes fraudulentos e manipuladores. Vale ressaltar que as posições egoístas resultantes da ausência de compartilhamento no ambiente organizacional e a falta de motivação de indivíduos são alguns são problemas que podem ser criados pela detecção de traços narcisistas, não patológicos, em indivíduos que se encontram posições de liderança. Não se pode afirmar que o fato de os líderes possuírem traços narcisistas os caracteriza como prejudiciais à organização, mas pode-se inferir que tais líderes possuem o talento necessário para realizar ações prejudiciais nas organizações contemporâneas.

Na análise do discurso de liderança presente no Relatório Anual da OAS S/A 2013 (Figura 3), as palavras “nosso”, “crescimento”, “resultados”, “empresa”, “presidente”, “superior”, “soluções” e “internacional” são identificados como os mais usados no texto.

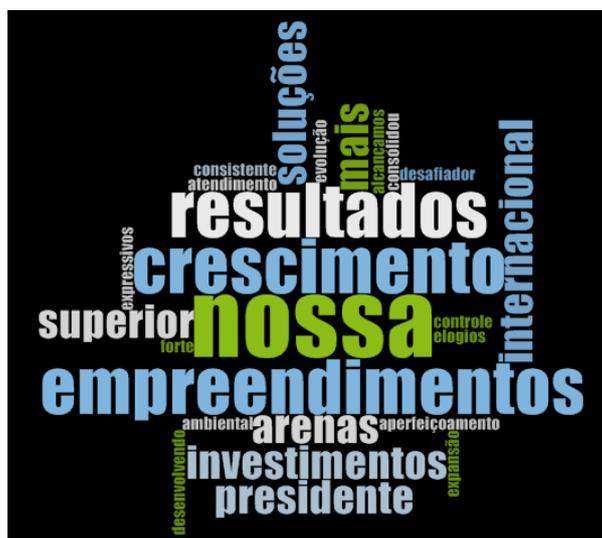


Figura 3. Frequência de palavras: discurso da liderança OAS 2013

Quando comparado ao Relatório de 2012, algumas palavras são frequentes nos dois textos (“nosso”, “presidente”, “crescimento”, “mais” e “investimento”). Conforme discutimos anteriormente, tais palavras indicam autoestima e trazem consigo uma polaridade positiva ao texto do discurso. Há casos de liderança, em ambiente de alta competitividade, que busca lugar de destaque para a organização como projeção de si.

Segundo Rijsenbilt e Commandeur (2013), os indivíduos narcisistas se envolvem em ações desafiadoras para serem admiradas e elogiadas, além do fato de sentirem prazer em testar sua capacidade. Sem perder de vista os aspectos positivos resultantes dos líderes narcisistas (Farwell & Wohlwend-Lloyd, 1998; John & Robins, 1994; Maccoby, 2004), o risco a que a organização está exposta é também inegável, quando se está em um ambiente de desafios para satisfazer ao ego da liderança e, principalmente, quando está imerso em um contexto de incertezas econômicas e políticas, como é o caso do Brasil.

Nossas inferências em torno do discurso de liderança da OAS S.A. se tornaram mais evidentes quando a nuvem de palavras na Figura 4 foi analisada. Essa nuvem representa o grupo de palavras mais frequentemente usado na mensagem dos líderes em ambos os relatórios (2012 e 2013). Nesses relatórios, os termos “nosso”, “crescimento”, “presidente”, “forte”, “resultados”, “segurança” e “sustentabilidade” se destacam quase que coincidentemente com os relatórios feitos ano a ano.



Figura 4. Frequência de palavras: discurso da liderança OAS 2012 e 2013



Figura 5. Frequência de palavras: discurso da liderança Odebrecht 2012



Figura 6. Frequência de palavras: discurso da liderança Odebrecht 2013

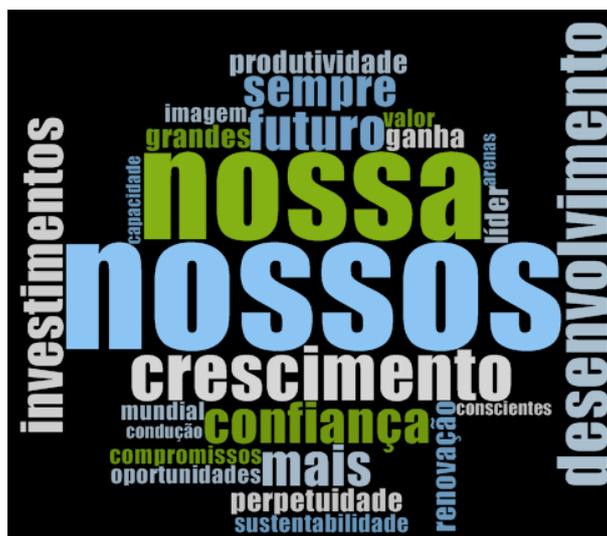


Figura 7. Frequência de palavras: discurso da liderança Odebrecht 2014

Os Relatórios Anuais da Odebrecht S.A. para os anos de 2012 a 2015 também foram explorados de forma semelhante aos relatórios da OAS S.A. Inicialmente, as frequências de palavras no discurso foram analisadas nos relatórios anualmente.

Então, uma gerou uma nuvem de palavras para agrupar aquelas mais usadas durante o período examinado. Os resultados são praticamente os mesmos obtidos por meio das nuvens resultantes dos relatórios anuais da OEA S.A. de 2012 a 2013 e aqueles mais atuais da empresa.



Figura 8. Frequência de palavras: discurso da liderança Odebrecht 2015

A situação descrita anteriormente é repetida na Figura 9, que foi criada com base nos discursos dos líderes da Odebrecht S.A. produzidos ao longo do período analisado (2012 a 2015).



Figura 9. Frequência de palavras: discurso da liderança Odebrecht de 2012 a 2015

Os termos que se destacam pelo uso repetitivo são: “nosso”, “desenvolvimento”, “crescimento”, “oportunidades”, “confiança”, “investimentos”, “ótimo”, “maior/maiores”, “melhor/melhores”, “compromisso”, “presidente”, “líderes”, “oportunidades”, “valores”, “produtividade”, “perpetuidade” e “qualidade”. Os discursos produzidos pela Odebrecht S. A. expressam traços narcisistas não apenas por apresentar características semelhantes às descritas anteriormente, mas também porque evidenciam uma reflexão direcionada sobre a pessoa do próprio líder (reflexão ensimesmada) – focada na autoconfiança e no orgulho em suas ações.

Para encerrar a análise dos vocábulos, produzimos uma nuvem de frequência de palavras utilizando como *corpus* todos os Relatórios Anuais da OAS e da Odebrecht S.A. A geração dessa nuvem de palavras nos permitiu ratificar a presença de traços de narcisismo já indicada nos resultados mostrados em todas as figuras.

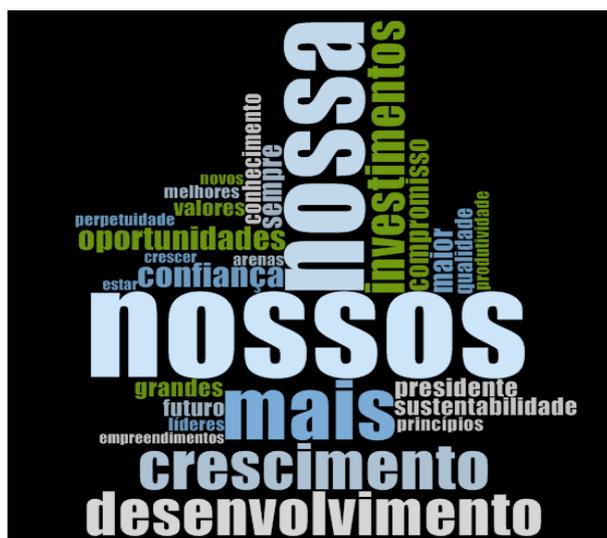


Figura 10. Frequência de palavras: discurso da liderança OAS de 2012 a 2013 e Odebrecht de 2012 a 2015

Posteriormente, procuramos ratificar os traços narcisistas e destacar os traços maquiavélicos nos atos de fala que emergiram dos discursos realizados no *corpus* examinado. Percebemos que a expressão “momento de expansão” no relatório anual de 2012 da OAS S.A. destaca traços de maquiavelismo, uma vez que o mesmo designa orientação futura, semelhante à Odebrecht S.A. quando diz “sempre olhamos para o futuro. É o ritmo que queremos estar, que determina nossa ação atual”. Tal interpretação é ratificada por outras sentenças do relatório: “nossos negócios estão se ampliando na América Latina e na África, onde tem havido expressiva expansão” (OAS S.A.); “E o desejo de ir sempre mais longe, levando novas pessoas e maiores oportunidades de desenvolvimento” (Odebrecht S.A.).

Inferimos que, além de evidenciar visões estratégicas (táticas) e expectativas futuras vinculadas ao traço maquiavélico, há também características narcisistas evidenciadas por meio de expressões que trazem para a sentença uma sensação de polidez positiva: “ampliando na América Latina” e “o desejo de ir sempre mais longe” e “maiores oportunidades de desenvolvimento”. Aqui se ratifica a superposição de traços narcisistas e maquiavélicos, ressaltada pela intenção de convencer e influenciar os outros, a manipulação, a desonestidade e a falta de sensibilidade, como mostra a Figura 1.

A interpretação sobre as sentenças apresentadas no parágrafo anterior decorre do fato de que a OAS S.A. e a Odebrecht S.A. construíram um discurso marcado por um distanciamento do contexto econômico global, principalmente pela solidez percebida nas organizações, fato que sinaliza atitudes de baixos padrões morais e éticos, considerando o envolvimento desses líderes nos escândalos financeiros que causaram perdas significativas aos recursos públicos e à sociedade brasileira.

A lógica que desenvolvemos é confirmada nas frases a seguir, principalmente pela evidência de uma estreita relação entre essas empresas e o Estado, ao afirmar uma contribuição para o desenvolvimento e para as condições de trabalho no Brasil: “a adesão ao comprometimento do compromisso nacional para aperfeiçoar as condições de trabalho na indústria da construção civil, um documento que foi formalizado entre as nações, governo e empresas desse setor, formaliza e reforça nossa preocupação em melhorar as condições de trabalho nos canteiros de obras do país” e/ou na frase “o setor de infraestrutura experimentou um crescimento recorde, puxado pelos investimentos nos setores privados via concessões e parcerias público-privadas”.

No relatório da OAS S.A., as seguintes afirmações: “são objetivos para prevenir tarefas relacionadas à integridade e ao bem-estar de nossos parceiros e garantir a execução dos edifícios respeitando o meio ambiente”; e “é perceptível o desempenho da OAS na promoção do bem-estar e da qualidade de vida para nossos apoiadores e comunidades vizinhas” e que “a cada dia mais, os conceitos de sustentabilidade estão sendo inseridos em nossa cultura organizacional”, identificamos traços de maquiavelismo (linguagem tática-estratégica), especialmente no que diz respeito à reputação do líder e à reputação da empresa, acrescentando a mentira aos atos de fala dos discursos nos relatos.

Nos relatórios da Odebrecht SA, há relatos da mesma natureza que aqueles citados no parágrafo anterior: “temos certeza de que o compromisso de compromisso com o bem-estar e o progresso contínuo das sociedades em que nos inserimos constitui um dos nossos maiores ativos e que a sincronia de nossas crenças com as demandas sociais que criam novas oportunidades de negócios é um fator-chave para uma posição privilegiada junto aos nossos clientes, usuários de nossos serviços e consumidores”. Tanto a OAS S.A. como a Odebrecht S.A. anunciam preocupação com o indivíduo e com o meio ambiente, visando construir uma imagem que atenda aos planos que o projeta e que possa ser disseminada por meio de sua cultura organizacional, mesmo que seja uma afirmação falsa.

Conclusão

Escândalos financeiros que revelam o envolvimento de gestores de empresas privadas e de políticos têm sido alvo de investigação pela justiça brasileira. A operação Lava Jato foi iniciada por indícios de atos ilícitos e desvios de recursos na empresa de petróleo Petrobras S. A., de controle estatal e de capital aberto, em conluio com líderes de construtoras, tais como a OAS S.A. e a Odebrecht S.A. Conduzimos um estudo empírico-teórico, de avaliação qualitativa e interpretativa em Relatórios da Administração divulgados em 2012 e 2013 pela OAS e de 2012 a 2015 da Odebrecht, com o intuito de verificar traços linguísticos de narcisismo e maquiavelismo nos atos de fala dos líderes das empresas mencionadas.

Percebemos nos relatórios analisados a utilização de vocábulos, que designam características que remetem a predisposição dos líderes a atitudes narcisistas. O uso do “eu”, “nós”, “nosso/nossos” ensejam o egoísmo; o “mais”, “forte”, “maior”, “grande”, “superior”, refletem a superioridade e grandiosidade; o “melhor” e “crescimento” manifestam a autopromoção e exibicionismo, enquanto que a “confiança” designa a autossuficiência. Nesse particular, os resultados das duas empresas foram praticamente unânimes.

No tocante ao maquiavelismo, adotamos a metodologia de semântica das palavras e encontramos frases que revelaram orientação para o futuro, visão estratégica, baixo padrão de ética e moral, insensibilidade, mentira e manipulação. A intenção dos líderes é de mascarar a situação financeira e projetar a empresa por meios desonestos e corruptos. A apresentação de bons números financeiros e as excelentes perspectivas futuras evidencia preocupação com a reputação das empresas e, conseqüentemente, com a projeção de boa *performance* do líder. Nesse particular, notamos não só características inerentes ao maquiavelismo, mas também características próprias de narcisismo, corroborando a literatura sobre a sobreposição das características desses dois traços.

A tessitura do discurso revela o *ethos* narcisista e maquiavélico dos líderes da OAS S.A. e Odebrecht S.A.. Estes fatos emergem tanto da polidez positiva fundamentalmente relacionada aos traços narcisistas quanto da semântica das expressões e atos de fala que sugerem características maquiavélicas e narcisistas sobrepostas.

Uma leitura inocente do texto do discurso das lideranças nos faria construir a imagem de organizações que têm foco no social, no meio ambiente e preocupada com ações que favoreçam a qualidade dos serviços em função do investimento na formação de seus colaboradores. Os atos de fala traduzem ainda a solidez de uma organização que, mesmo em meio à crise econômica, nacionais ou internacionais, e política, está em contínua expansão. O discurso ainda revela que há uma forte parceria público-privada que as impulsiona e motiva na busca de resultados sociais efetivos.

Todavia, o contexto de escândalos da operação Lava Jato dos quais a OAS e a Odebrecht fazem parte nos permite inferir o quão estrategistas, cínicos e mentirosos são os atos de fala que constituem e emergem do discurso. Não existe preocupação social. A prática de desvios de vultosas somas de recursos públicos torna-se operação comum a uma organização. Assim, a falta de princípios éticos, a desonestidade e a insensibilidade diante da miséria e da pobreza que assolam grande parte da sociedade brasileira vai de encontro com o *ethos* focado em altos padrões de moral e bons costumes que os líderes destas organizações buscam difundir.

Não podemos perder de vista que a argumentação de um discurso pode ser pautada em uma construção que tem como objetivo mascarar as reais características de uma pessoa ou organização. Assim quanto maior o poder de persuasão maior a capacidade de ludibriar e mentir de um líder que possui traços maquiavélicos.

A personificação das organizações OAS e Odebrecht torna-se evidente quando as lideranças constituem as mesmas características peculiares ao indivíduo, a exemplo da expressão “DNA da empresa”. Há uma fusão entre a representação do líder e da organização liderada, que decorre da ausência de limites, o que se torna bastante perigoso porque todos os resultados alcançados, bem como qualquer acontecimento relacionado à organização, confundem-se com a *performance* e personalidade daquele que a lidera. Fato corroborado com o uso excessivo do termo “nosso”, “nossos”, “nossa” e “nossas”.

Vale destacar que o relatório de 2015, ano posterior à deflagração da crise e dos escândalos vinculados à OAS e à Odebrecht, é marcado por estratégias e táticas com polidez vinculada ao apelo e resgate da confiança. Estes aspectos evidenciam que, mesmo após o revelar do envolvimento em atos ilícitos/corruptos, a liderança continua a colocar em prática o seu discurso maquiavélico.

Essa discussão nos permite afirmar que o objetivo do estudo de examinar a ocorrência de vocábulos que revelem traços linguísticos de maquiavelismo e narcisismo no discurso de líderes de empresas envolvidas em escândalos de corrupção no Brasil foi alcançado, sobretudo pela homogeneidade dos resultados. Todavia, as limitações de não acesso aos relatórios de 2014 e 2015 da OAS e a subjetividade da análise apreendida ensejam que novos estudos pautem por essa metodologia, sobretudo com a aplicação do instrumento de medição dos traços de personalidade narcisista e maquiavélico com os líderes envolvidos neste escândalo. Embora tenhamos ciência da dificuldade de se aplicar um questionário em situação tão delicada, os resultados poderiam ser comparados e corroborados à análise aqui apresentada.

Esperamos que os resultados desta pesquisa possam instigar estudos que abordem as mudanças sociais decorrentes da veiculação desses discursos e possam despertar aos principais usuários das informações contidas nas Cartas das Administração de empresas o reconhecimento de discursos que mascaram a real situação da empresa com intuito de gerar ganhos empresariais e pessoais, sem a preocupação com o prejuízo que podem causar à sociedade como um todo.

Referências

- Abatecola, G., Mandarelli, G. & Poggesi, S. (2013). The personality factor: how top management teams make decisions. A literature review. *Journal of Management & Governance*, 17(4), pp. 1.073-1.100. doi: <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9189-y>
- Althusser, L. (1971). *Lenin and philosophy and other essays*. London: New Left Books.
- Bedell, K., Hunter, S., Angie, A. & Vert, A. (2006). A historiometric examination of machiavellianism and a new taxonomy of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4), pp. 50-72. doi: <https://doi.org/10.1177/107179190601200404>
- Belschak, F. D., Den Hartog, D. N. & Kalshoven, K. (2015). Leading machiavellians how to translate machiavellians’ selfishness into pro-organizational behavior. *Journal of Management*, 41(7), pp. 1934-1956. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206313484513>

- Blickle, G., Schlegel, A., Fassbender, P. & Klein, U. (2006). Some personality correlates of business white-collar crime. *Applied Psychology: An International Review*, 55(2), pp. 220-233. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00226.x>
- Byington, J. R. & Johnson, G. H. (2011). Machiavellianism and accounting competence: effects on budgetary attitudes. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 6(3), pp. 98-104. doi: <https://doi.org/10.19030/jabr.v6i3.6295>
- Chatterjee, A. & Hambrick, D. C. (2011). Executive personality, capability cues, and risk taking: how narcissistic CEOs react to their successes and stumbles. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), pp. 202-237. doi: <https://doi.org/10.1177/0001839211427534>
- 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. doi: <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Collins, J. M. & Schmidt, F. L. (1993). Personality, integrity, and white-collar crime: a construct validity study. *Personnel Psychology*, 46(2), pp. 295-311. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00875.x>
- Craig, R. & Amernic, J. (2011). Detecting linguistic traces of destructive Narcissism at-a-distance in a CEO's letter to shareholders. *Journal of Business Ethics*, 101(4), pp. 563-575. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0738-8>
- Deluga, R. J. (2001). American presidential Machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance. *The Leadership Quarterly*, 12(3), pp. 339-363. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00082-0](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00082-0)
- 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), pp. 296-313 doi: <https://doi.org/10.17524/repec.v11i3.1588>
- D'Souza, M. F. (2016). *Manobras financeiras e o Dark Triad: o despertar do lado sombrio na gestão*. Doctoral dissertation, University of São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- 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.
- Dworkis, K. (2013). *The interactive effects of incentive threshold and Narcissism on managerial decision-making*. Doctoral dissertation, University of Southern California, Los Angeles, California.
- Eagleton, T. (1991). *Ideology: an introduction*. London and New York: Verso.
- Engelen, A., Neumann, C., & Schmidt, S. (2016). Should entrepreneurially oriented firms have narcissistic CEOs?. *Journal of Management*, 42(3), pp. 698-721. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206313495413>
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.
- Fairclough, N. (2003). *Analysing discourse: textual analysis for social research*. London: Routledge.
- Farwell, L. & Wohlwend-Lloyd, R. (1998). Narcissistic processes: optimistic expectations, favorable self-evaluations, and selfenhancing attributions. *Journal of Personality*, 66(1), pp. 65-83. doi: <https://doi.org/10.1111/1467-6494.t01-2-00003>
- Freud, S. (1914). Zur EinfÜhrung Des Narzissmus Jb. Psychoan., 6, pp. 1-24.
- Friedrich, P. (1989). Language, ideology, and political economy. *American anthropologist*, 91(2), pp. 295-312. doi: <https://doi.org/10.1525/aa.1989.91.2.02a00010>
- Gouldner, Alvin W. (1976) *The dialectic of ideology and technology*. New York: Oxford University Press

- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: an update. *Academy of Management Review*, 32(2), pp. 334-343. doi: <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. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/258434>
- Hartmann, F. G. H. & Maas, V. S. (2010). Why business unit controllers create budget slack: involvement in management, social pressure, and machiavellianism. *Behavioral Research in Accounting*, 22(2), pp. 27-49. doi: <https://doi.org/10.2308/bria.2010.22.2.27>
- Hartog, D. N. H. & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal Business Ethics* 107(1), pp. 35-47. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4>
- Jain, K., & Bearden, J. N. (2011). Machiavellianism and overconfidence. [Working Paper]. *Social Science Research Network*. Recuperado em 19 de setembro, 2018, de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1774523
- 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. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.66.1.206>
- Jones, D. N. & Paulhus D. L. (2009). Machiavellianism. In M. R., Levy, & R. H., Hoyle. (Eds.). *Individual differences in social behavior* (pp. 93-108). New York: Guilford.
- Jones, D. N. & Paulhus, D. L. (2011a). Differentiating the dark triad within the interpersonal circumplex. In L. M., Horowitz, & S., Strack. *Handbook of interpersonal psychology* (pp. 249-269). New York: Wiley and Sons.
- 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), pp. 855-875. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004>
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C. & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: the role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44(4), pp. 512-519. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jrp.2010.06.004>
- Maccoby, M. (2004). Narcissistic leaders: the incredible pros, the inevitable cons. *The Harvard Business Review*, 78(1), pp. 68-78.
- Minayo, M. C. S. (2002). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.
- Murphy, P. R. (2012). Attitude, machiavellianism and the rationalization of misreporting. *Accounting, Organizations and Society*, 37(4), pp. 242-259. doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.04.002>
- 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. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533196>
- Olsen, K. J. & Stekelberg, J. M. (2015, Janeiro). CEO Narcissism and corporate tax policies. [Working Paper]. Recuperado em 19 de setembro, 2018, de <http://www2.aaahq.org/ata/meetings/2015/CEO-NarcissismandCorporateTaxShelteringJATAConference.pdf>
- 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. doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00224>
- 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. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.54.5.890>

- Rijsenbilt, A. & Commandeur, H. (2013). Narcissus enters the courtroom: CEO Narcissism and fraud. *Journal of Business Ethics*, 117(2), pp. 413-429. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1528-7>
- Shafer, W. E. & Wang, Z. (2011). Effects of ethical context and machiavellianism on attitudes toward earnings management in China. *Managerial Auditing Journal*, 26(5), pp. 372-392. doi: <https://doi.org/10.1108/02686901111129553>
- Stein, M. (2013). When does narcissistic leadership become problematic? Dick Fuld at Lehman Brothers. *Journal of Management Inquiry*, 22(3), pp. 282-293. doi: <https://doi.org/10.1177/1056492613478664>
- Thompson, J. B. (1934). *Studies in the theory of ideology*. Cambridge: Polity Press.
- VandenBos, G. R. (2007). *APA dictionary of psychology*. Washington: American Psychological Association.
- Van Dijk, T. A. (2008). *Discurso e poder*. São Paulo: Contexto.
- Vladimir, Netto. (2016). *Lava Jato: O Juiz Sergio Moro e os bastidores da Operação que abalou o Brasil*. 1ª ed. Editora Primeira Pessoa.
- Vladu, A. B. (2013). Machiavellianism and short-term earnings management practices. *Annales Universitatis – Apulensis Series Oeconomica*, 15(2), pp. 467-472.
- Wilson, D. S., Near, D. & Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: a synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, 119(2), pp. 285.
- Woolard, K. A. (1992). Language ideology: issues and approaches. *Pragmatics*, 2(3), pp. 235-249. doi: <https://doi.org/10.1075/prag.2.3.01woo>