



Personalidade Narcisista e Decisões Corporativas

Maio 2021

Wesley Mendes Da Silva

*Fundação Getulio Vargas
Escola de Administração de Empresas de São Paulo*

ARTIGO CLÍNICO ##

Personalidade Narcisista e as Decisões Corporativas

Wesley Mendes da Silva¹

Fundação Getulio Vargas
Escola de Administração de Empresas de São Paulo
wesley.mendes@fgv.br

Resumo. *A influência do comportamento individual na esfera da gestão de grandes empresas é um aspecto que vem atraindo a atenção de pesquisadores, investidores, reguladores e uma gama de players interessados no mercado de capitais. Contudo, se por um lado pode ser algo relativamente recente entre pesquisadores da área de negócios, por outro apresenta-se como algo merecedor de discussão e efetiva consideração no meio corporativo. Entre os aspectos individuais, o narcisismo ao nível da alta administração, desde o CEO até membros do conselho, pode impactar decisivamente decisões corporativas. O objetivo deste artigo clínico é oferecer ao leitor uma visão atual acerca do narcisismo no âmbito da alta administração, com ênfase para as publicações que utilizam dados internacionais, as quais podem motivar estudos inéditos no âmbito brasileiro, além de colaborar para o avanço da área no nível internacional. Neste artigo, apresento ainda dados recentes e preliminares no contexto do mercado de capitais brasileiro.*

Keywords: Brazil, bonds, bond market, capital markets

JEL codes: G18, G30

¹ Escola de Administração de Empresas de São Paulo – FGV/EAESP. Email: wesley.mendes@fgv.br. O autor reconhece e agradece o suporte prestado pelos assistentes de pesquisa Janaína Grossi, Karen Carvalho, e Elísio Ribas, por meio da coleta de dados que permitiu compor uma das seções deste artigo clínico. Partes deste documento podem ser citadas, desde que citada a fonte. Wesley Mendes Da Silva 2021©.

1. Introdução

As distinções com Nobel de Economia atribuídas a Daniel Kahneman, em 2002, e mais recentemente a Richard Thaler, em 2017, fazem parte de esforços de pesquisa que enfatizam a questão do indivíduo na tomada de decisões. Para aqueles mais céticos, discutir aspectos comportamentais em finanças e economia pode ser um incômodo cada vez mais frequente, e talvez até inevitável. A esse respeito, traços de personalidade das pessoas encarregadas de tomar decisões em diferentes níveis, desde o corporativo até o individual, apresenta-se aspecto merecedor de especial atenção (Smith & Lilienfeld, 2013).

Um dos traços de personalidade mais abordados na literatura é o narcisismo. Assim, mesmo que possa parecer surpreendente, há motivos para cogitar a existência de ligação entre narcisismo e aspectos econômicos, pelos menos é o que tanto a mídia financeira, quanto pesquisadores afirmam (Ward, 2016; Bianchi, 2014). Em síntese, a premissa de que decisões podem, de fato, ser emocional ou automaticamente tomadas, faz da personalidade do indivíduo aspecto indubitavelmente relevante (Zaki & Mitchell, 2013).

Pessoas narcisistas acham que sabem mais e melhor, elas tendem a ser assertivas e excessivamente confiantes sobre sua inteligência e sua capacidade de julgamento. Notáveis por seu carisma, elas podem progredir rapidamente nas estruturas corporativas, e tendem a ser notadas e até mesmo favorecidas pelos altos escalões da organização, frequentemente para recuperar as empresas e organizações que se encontrem enfrentando problemas (Mao et al., 2020). Uma vez considerado como falha de personalidade, o narcisismo agora é visto como uma dimensão fundamental da personalidade (em diferentes graus) em todos nós, já que se apresenta como um dos traços mais influentes no processamento de informações e tomada de decisões (Brunzel, 2020).

No nível da companhia listada, as questões que envolvem a personalidade narcisista interessam especialmente ao entendimento das atitudes do diretor executivo (CEO), e como o conselho de administração trabalha com essas questões, moderando a atuação do CEO (Ahn et al., 2020). Assim o narcisismo do diretor executivo (CEO) é uma importante área de pesquisa devido às implicações estratégicas de como esse traço de personalidade multifacetado afeta o comportamento do CEO (Cragun et al., 2020; Van Scotter, 2020). Indivíduos altamente narcisistas acreditam que podem aprender com a experiência melhor do que outros ao seu redor,

eles buscam afirmação contínua de sua auto-visão inflada, exibindo sua superioridade, desvalorizando os outros e reagindo agressivamente a eventuais críticas.

Os CEOs altamente narcisistas podem ser frustrados pela sua experiência própria. Eles podem ainda desmerecer ou desconsiderar aconselhamentos e experiências valiosos de outros indivíduos, como membros do conselho de administração. Atitudes como essas podem exercer impacto significativo no processo de tomada de decisão da empresa, e na forma segundo a qual o conselho administração funciona, ou mesmo deixa de funcionar. Kausel et al. (2015) apontam que o narcisista pode até rejeitar aconselhamentos de outros, o que no contexto da alta administração pode comprometer a execução do papel a ser exercido pelo conselho de administração, que inclui apreciar decisões sob a responsabilidade do CEO.

A literatura documenta que decisões corporativas dependem dos modelos cognitivos, da personalidade, do conhecimento, dos valores, das tendências, das familiaridades e das preferências dos executivos (Hambrick & Mason, 1984). O fator personalidade merece destaque, especialmente devido a um grupo de personalidades conhecidas como *Dark Tetrad*, que engloba traços como narcisismo, maquiavelismo, psicopatia e sadismo. Esses traços podem induzir comportamento aético e oportunista, em consequência do déficit de empatia (Paulhus et al., 2018).

Desses traços, o narcisismo merece destaque, pois é considerado o mais aceitável, uma vez que está relacionado a grandiosidade, auto-importância, opiniões pessoais infladas, autoridade, exibicionismo, superioridade, vaidade, exploração, senso de direito, autossuficiência, desejo de poder, falta de empatia e busca pelo reconhecimento e elogio (Campbell et al., 2011, Foster & Brunell, 2018). Além disso, é um traço relacionado a executivos de alto escalão, especialmente CEOs, pois as características desse traço podem auxiliar o indivíduo a atingir altas posições, *vis a vis* a constante busca por dominância, autoridade, poder, e reconhecimento, características de cargos de alto escalão.

A literatura aponta exemplos de executivos com altos traços narcisistas, entre eles: Bill Gates, Andy Grove, Steve Jobs, Jeff Bezos, e Jack Welch (Maccoby, 2000). Esses executivos são caracterizados como possuidores de grande visão, mas também tendem a: não manter atitude receptiva a críticas e sugestões, falta empatia, e elevada propensão a competir. Isto

induz CEOs narcisistas a atitudes de risco incremental, mas frequentemente ignorando o custo daí decorrente (Maccoby, 2000).

A literatura na área de negócios ainda se apresenta inconclusiva quanto ao efeito da presença de um executivo com traços narcisistas na alta gestão, i.e. quais seriam os efeitos líquidos para as empresas nas quais atuam (Palmer et al, 2020). Há um recente debate ao redor do CEO narcisista, se ele contribuiria para geração de vantagem competitiva, de longo e/ou de curto prazo. Isso porque os CEOs narcisistas tendem a engajar-se em estratégias grandiosas (Chatterjee & Hambrick, 2007), as quais podem ser interpretadas como estratégias arriscadas (Gerstner et al., 2013), e podem envolver-se em atitudes oportunistas (Capalbo et al., 2018; Ham et al., 2017; Rijsenbilt & Commandeur, 2013) que podem, por exemplo, desencadear em gerenciamento e/ou manipulação de resultados e fraudes corporativas, como no conhecido caso da Enron (Duchon & Burns, 2008).

O efeito de um CEO com um forte traço de narcisismo pode ter aspectos positivos e negativos: eles são mais ousados e muitas vezes podem melhorar a reputação da empresa, mas isso tem um custo, no local de trabalho ou em atitudes que podem reduzir a reputação e o desempenho da empresa no futuro (Maccoby, 2000). Assim, parece recomendável e necessário discutir essas questões, sobretudo em mercados pouco estudados, como o contexto brasileiro, i.e. se a presença de um CEO narcisista afeta o desempenho da firma, decorrente de decisões corporativas. A título de ilustração e contribuição para o debate, trago dados relativos às empresas listadas no Brasil, relativos ao período 31/12/2016-31/12/2018. A *proxy* de narcisismo do CEO que utilizo é aquela proposta por Ham et al (2018) e Chatterjee e Hambrick (2007).

2. Bases teóricas e empíricas da relação entre narcisismo e decisões corporativas

2.1 Conceito de narcisismo

Entre os documentos mais citados na literatura, Pulver (1970), acerca do termo e do conceito de narcisismo, aponta que se trata de um dos mais importantes conceitos da psicologia, e ao mesmo tempo um dos conceitos menos fáceis de propor, o que motiva pesquisas desde então (Westen, 1990; Stucke & Sporer, 2002). Ao buscarmos um conceito de narcisismo no contexto da companhia, encontramos o trabalho de Brown (1997), para quem uma pessoa de comportamento narcisista predominantemente exhibe seis amplas predisposições

comportamentais/psicológicas: i) negação, ii) racionalização, iii) auto engrandecimento, iv) egoísmo atribucional, v) senso de direito e vi) ansiedade, conforme resume a Tabela 1.

De modo geral, indivíduos envolvem-se nesses comportamentos inconscientemente, e não em benefício de um público-alvo (interno ou externo), mas em resposta a uma necessidade profundamente sentida de preservar a auto-estima. O'Reilly e Chatman (2020) também discutem o conceito de personalidade narcisista, aquela em que há um padrão generalizado de grandiosidade, necessidade de admiração e falta de empatia, começando na primeira infância e caracterizado por cinco ou mais dos transtornos de personalidade listados na Tabela 2.

Tabela 1. Comportamentos típicos da personalidade narcisista.

Comportamento	Descrição
Negação	Método inconsciente primitivo e desesperado de lidar com conflitos intoleráveis, ansiedade e sofrimento emocional ou dor.
Racionalização	É a tentativa de um indivíduo de justificar ou encontrar razões para comportamentos ou sentimentos inaceitáveis e, assim, apresentá-los de uma forma conscientemente tolerável e aceitável.
Auto engrandecimento	Refere-se a uma tendência geral de um indivíduo superestimar suas habilidades e realizações
Egoísmo atribucional	É a tendência de um indivíduo de oferecer explicações para eventos que sejam "egoístas" ou "hedônicos" e que tipicamente envolvam a atribuição de resultados favoráveis a causas internas para si e resultados desfavoráveis a causas externas
Senso de direito	Está associado a uma forte crença em seu direito de explorar outras pessoas e a uma incapacidade de se empolgar com os sentimentos de outras pessoas.
Ansiedade	Não é um mecanismo de defesa do ego, mas o que os mecanismos de defesa do ego são projetados para melhorar. Os narcisistas, em geral, sofrem de sentimentos de desânimo, inutilidade e hipocondria.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do trabalho de Brown (1997).

Tabela 2. Resumo do diagnóstico de transtorno de personalidade narcisista (conforme American Psychiatric Association).

Transtorno de personalidade narcisista	
1	Tem um senso gradual de auto-importância, por exemplo exagera suas realizações e seu talento, e espera ser reconhecido como superior, mas sem necessariamente ter realizações proporcionais.
2	Mantém-se ocupado com fantasias de sucesso ilimitado, poder, brilho, beleza ou amor ideal.
3	Acredita que é especial e único e pode ser compreendido apenas por, ou deve se associar a, outras pessoas (ou instituições) especiais de alto status.
4	Costuma requerer, ou demandar, admiração excessiva.
5	Tem um senso de direito, expectativas irracionais de tratamento favorável de conformidade automática com suas expectativas.
6	Costuma ser explorador das relações pessoais – tira vantagem dos outros para atingir seus objetivos.
7	Falta de empatia: não reconhece ou se identifica com os sentimentos ou necessidades dos outros.
8	Muitas vezes tem inveja dos outros, ou acredita que os outros têm inveja dele.
9	Mostra-se arrogante em comportamento e atitudes

Fonte: Adaptado de O'Reilly e Chatman (2020) e Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, DSM-5 (Arlington, VA: American Psychiatric Association, 2013).

2.2 Narcisismo e governança corporativa

Impulsionados por intensas necessidades de poder e prestígio, os narcisistas com muita frequência são encontrados em posições de liderança (Stein, 2013). Chatterjee e Hambrick (2011) propõem a hipótese de que CEOs altamente narcisistas serão relativamente pouco responsivos a indicadores objetivos de seu desempenho. Por outro lado, os CEOs altamente narcisistas podem excepcionalmente desenvolver o sentimento de encorajamento a partir de elogios oriundos do seu meio social. As organizações tendem a imitar umas às outras, quando se trata de estratégia, principalmente em tempos de incerteza. Copiar o que as outras empresas fazem confere legitimidade às suas decisões e economiza, ou pelo menos reduz, os custos de pesquisa e experimentação.

CEOs narcisistas costumam procurar maior atenção social (Buss & Chiodo; Kohut & Wolf, 1986). É especialmente provável que as empresas imitem as práticas das empresas com as quais seu conselho ou CEO possui laços ou *interlock* (Mendes-Da-Silva, 2011). Quanto mais *interlocks* um conselho de administração detiver, maior tende a ser a riqueza de experiência que ele traz ao tomar decisões difíceis. Quando os CEOs não fazem uso dessa experiência combinada, eles podem minar substancialmente a abrangência da tomada de decisões estratégicas. A esse respeito, Zhu e Chen (2015) examinam como o narcisismo do CEO influencia a imitação em nível interorganizacional da estratégia corporativa. Esses autores trazem argumentos teóricos no sentido de que os CEOs narcisistas são influenciados mais pelas estratégias corporativas que eles próprios experimentaram em outros conselhos, e menos pelas estratégias corporativas experimentadas por outros conselheiros.

Esses efeitos são fortalecidos se as outras empresas com as quais o CEO tiver vínculos via *interlock* tiverem *status* elevado, e se o CEO for considerado poderoso. Os resultados da pesquisa de Zhu e Chen (2015) destacam como o narcisismo do CEO limita a influência dos conselheiros sobre a estratégia corporativa, e influencia o aprendizado e o processamento de informações por parte dos CEOs na tomada de decisões estratégicas.

A literatura científica de administração de negócios documenta exemplos de influência do narcisismo do CEO sobre decisões estratégicas da companhia, condicional ao tipo de conselho de administração que se encontra em funcionamento (Tabela 3). Tang et al. (2018) exploram os mecanismos subjacentes à forma segundo a qual os CEOs narcisistas afetam suas empresas. Esses autores investigam como a influência dos pares modera o narcisismo, ou

arrogância, do CEO. Os resultados da pesquisa desses autores apontam relação positiva entre o narcisismo do CEO e a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) fortalecida (enfraquecida) quando empresas pares interconectadas via *interlock* do conselho de administração investem menos (mais) intensivamente em RSE do que a empresa onde atua o CEO (Zhu & Chen, 2015). Em adição, *interlocks* podem acabar por provocar situações que potencializam a ocorrência de fraudes, por exemplo quando conselheiro *A* tem como colega de conselho o indivíduo *B*, que serve como CEO em outra empresa, sendo *A* um membro do comitê de auditoria nessa empresa.

2.3. Como o narcisista pode afetar decisões corporativas

Campbell et al. (2004) trazem resultados de pesquisa que atestam a predominância de excesso de confiança entre indivíduos fortemente caracterizados como narcisistas. E isto implica que as estimativas de desempenho futuro são menos embasadas em desempenho real da companhia, e mais frequentemente motivadas por expectativas.

Nesse sentido, Hiller e Hambrick (2005) defendem que executivos que possuem níveis superiores de autoconfiança, e de convicção, prevalecerão. Esses executivos manifestarão essa característica em seus comportamentos profissionais, ocasionando implicações desse comportamento para processos de decisão estratégicos, escolhas estratégicas e desempenho da companhia (Tabela 3). As raízes teóricas dessa constatação são estudadas por Lakey et al. (2008), segundo os quais existe uma ligação entre narcisismo e uma propensão patológica ao jogo, e essa é parcialmente mediada pelo excesso de confiança dos narcisistas, maior aceitação de risco e foco míope na recompensa, essa discussão é revisitada por Yang et al. (2018), a partir de uma perspectiva da neurofisiologia.

A discussão concentra-se na validação empírica do narcisismo e seu comportamento autodestrutivo, especialmente em contextos relevantes em termos de risco. No contexto corporativo, Goel e Thakor (2008) defendem que um gerente com excesso de confiança tem probabilidade maior do que um gerente racional de ser promovido a CEO, a depender do modelo e do estilo de governança da companhia. Além disso, CEOs superconfiantes também tendem a investir pouco na produção de informações.

Tabela 3. Exemplos (não exaustivos) de relações identificadas entre narcisismo na alta administração e decisões corporativas.

Área da gestão	Decisão	Racional econômico subjacente	Consequências eventuais para a companhia
Financeira ^(a)	M&A e <i>takeover</i>	Indivíduos narcisistas podem ser mais propensos a demonstrar poder via maior número de M&A de elevado valor.	Destruição de valor decorrente de decisões equivocadas em M&A
	Aumento de Capex	O narcisismo do CEO está associado ao excesso de investimento, particularmente em despesas de P&D e M&A (mas não em despesas de capital)	Destruição de valor da companhia
	Financiamento	Em nome da manutenção de sua imagem entre os pares, o CEO pode priorizar o crescimento da firma, ainda que sujeitos a custos elevados o suficiente.	Elevação do custo de capital e risco de default
Contábil ^(b)	Gerenciamento (ou manipulação) de resultados	CEO narcisista tende a tendência de gerenciar lucros da companhia para preencher seu ego.	Elevação do risco da companhia, na busca de atender expectativas de lucro por analistas
	Qualidade do report corporativo e disclosure	Gerenciamento de resultados, reconhecimento anacrônico de perdas, controles internos mais frágeis, ou <i>reports</i> com desempenho inflado podem ser induzidos pela personalidade narcisista do CEO.	Ocorrência de comportamentos fraudulentos, eventos de corrupção e <i>green washing</i>
	Gestão tributária	CEOs narcisistas tendem a perseguir admiração, podendo comportar-se de forma antiética, como evasão fiscal.	Envolvimento em processos judiciais e punições
	Propensão a fraudes	Os altos executivos narcisistas relutam em relatar desempenhos financeiros decepcionantes, porque isso comprometerá seu status.	O papel do CEO na propensão à fraude aumenta com o carisma do CEO (Ashforth & Anand, 2003).
Estratégica ^(c)	Responsabilidade Social Corporativa	Indivíduos narcisistas podem perseguir performance em RSC apenas essencialmente para preservar sua imagem pessoal, ou mesmo recorrer ao <i>green washing</i> .	Destruição de valor decorrente de custos assumidos sem necessariamente haver contribuição para a firma
	Internacionalização	CEOs com alto grau de narcisismo tendem a intensificar as atividades de negócios no exterior em geral.	Superdiversificação da firma com destruição de valor
	P&D e inovação	Pode haver impacto positivo na promoção da criatividade das equipes de trabalho.	Elevação da inovatividade da firma, se as equipes têm poder de decisão
Jurídica ^(d)	Vulnerabilidade e jurídica	CEOs narcisistas são mais propensos a envolver-se em litígios, e esses processos tendem a ser mais longos.	Elevação do risco legal

Fonte: Elaborada pelo autor a partir da revisão de literatura conduzida para este artigo. Nota: Esta tabela apresenta uma lista não exaustiva de exemplos acerca da influência do narcisismo do CEO sobre decisões corporativas em diferentes campos da gestão. ^(a)Aktas et al. (2016); Buyl et al. (2019); ^(b)Olsen et al. (2014); Brown (2016); Ham et al. (2017); Rijsenbilt & Commandeur (2013); Marquez-Illescas et al. (2019); Lin et al. (2020); Murphy et al. (2020); Olsen e Stekelberg (2016); García-Sánchez e Araújo-Bernardo (2020); ^(c)Petrenko et al. (2016); Tang et al. (2018); Al-Shammari et al. (2019); Fung et al. (2020); Lee et al. (2020); Oesterle et al. (2016); Zhang et al. (2020); Yook e Lee (2020); Kashmiri et al. (2017); Zhang et al. (2017); ^(d)O'Reilly et al. (2018).

Em meio à discussão acerca das consequências de manter um CEO narcisista, Craig e Amernic (2011) trazem resultados que o narcisismo pode ser expressivamente destrutivo, e gradativamente reconhecido como um sério prejuízo à boa liderança corporativa e conduta

ética. Esses autores, com base carta do CEO aos acionistas (um importante meio formal de comunicação corporativa), e na verificação dos traços linguísticos de narcisismo destrutivo, discutem como aspectos da liderança corporativa podem impactar a cultura ética e o desempenho de uma empresa.

Esse tópico continua a interessar pesquisadores da área de gestão de negócios, Fuller et al. (2017) trazem a discussão do nível individual para o organizacional, quando a figura da pessoa e da companhia são lembradas como algo indissociável, por exemplo: Elon Musk e a Tesla, ou Larry Ellison e a Oracle. Esses autores discutem o que chamam de narcisismo corporativo², que não é parte do escopo deste artigo clínico.

Em suma, conforme discute Schwartz (1991) com base em episódios observados na General Motors, a atmosfera organizacional caracterizada pelo narcisismo incrementa a possibilidade da ocorrência de perda de contato com a realidade por parte da companhia. Isto pode ter como resultado a perda de efetividade, via um conjunto de aspectos precedentes como: i) compromisso com más decisões; ii) avanço de participantes que se destacam da realidade e desânimo de participantes orientados para a realidade comprometidos com seu trabalho; iii) criação de uma ‘selva organizacional’; iv) isolamento de gestão; v) desenvolvimento de uma orientação hostil ao meio ambiente; vi) perda de criatividade; vii) desenvolvimento de cinismo ou perda da realidade; e viii) supercentralização. A deterioração organizacional pode ser comparada com as consequências do narcisismo e da arrogância.

3. O que diz a literatura acerca de *pros & cons* de um narcisista na alta administração

O indivíduo narcisista pode ser caracterizado pela sua dificuldade de relacionamento (Foster et al., 2006), até mesmo agressividade ou violência (Lambe et al., 2016). Apesar da natureza predominantemente negativa de comportamentos narcisistas, a literatura aponta também a possibilidade de existência de aspectos positivos (Maccoby, 2000). O fato é que pessoas narcisistas não são conhecidas por serem generosas, mas elas podem até ser mais propensas a praticar atos de caridade ou de priorização de responsabilidade social corporativa,

² O comportamento dos CEOs, e outros líderes organizacionais, pode acabar sendo pontuado por um paradoxo: por que CEOs e executivos que se identificam altamente com suas organizações cometem ações egoístas que causam danos irreparáveis a essas mesmas organizações? Um entendimento poderia ser: quando um líder organizacional confunde a identidade da organização com o seu próprio comportamento individual, isso não é mais um tabu, e não mais significa infidelidade a ser justificativa. Em vez disso, suas percepções individuais são distorcidas por tendências narcisistas, que ditam esse comportamento egoísta, por ele visto como um comportamento dirigido ao serviço à organização.

ainda que a título da construção ou da preservação de sua própria imagem (Konrath, 2017, Konrath & Zarins, 2016, García-Sánchez & Araújo-Bernardo, 2020). Portanto, argumentos contra e a favor do papel desempenhado pelo líder narcisista podem ser encontrados (O'Reilly & Chatman, 2020)

Kakkar e Sivanathan (2017) discutem porque frequentemente líderes dominantes podem acabar sendo preferidos, destacadamente em contexto de elevada incerteza. Eles argumentam que ao redor do mundo pessoas de personalidade mais proeminente acabam por receber papéis mais expressivos em momentos de crise, ou de maior incerteza. Eles investigam quando e por que os líderes dominantes, apesar da infinidade de atributos negativos a eles associados, são frequentemente reverenciados pelos cidadãos de uma nação.

Esses autores apontam como exemplo ilustrativo que, desde a recente votação do Brexit no Reino Unido³, até o ressurgimento do nacionalismo na China comunista (Wang, 2016), até a ascensão do autoritário Narendra Modi na Índia (Laughland & Weaver, 2014), até o apoio esmagador a Donald Trump nas eleições nos EUA (Ball, 2016), estamos testemunhando um retorno de líderes cujo perfil pode ser visto como populista e autoritário, com retórica focada no nacionalismo e no protecionismo dos cidadãos nativos.

Stein (2013) realça as condições sob as quais indivíduos narcisistas podem significar um risco para a empresa, e algumas vezes podem ser originadores de crises de maiores proporções, como foi o caso do evento envolvendo o banco Lehman Brothers, que originou a conhecida crise dos *Suprime*. A esse respeito, Page et al. (2017) <<https://www.forbes.com/sites/rogertrapp/2017/10/31/how-leaders-dark-sides-hurt-performance/#346c88725ff9>> discutem ainda motivos segundo os quais, por vezes, líderes maquiavélicos e narcisistas podem acabar recebendo a empatia de outras pessoas ao seu redor.

4. Alternativas de identificação da personalidade narcisista

A mensuração da personalidade narcisista é algo presente na agenda de pesquisa de profissionais da área de saúde (Konrath et al., 2014). Os trabalhos de Emmons (1984), Emmons (1987), e Raskin e Terry (1988) são parte do esforço de busca para estabelecer uma *proxy* válida para personalidade narcisista. Mas o interesse da comunidade de pesquisadores da área

³ Anônimo (2016). The immigration paradox: Explaining the Brexit vote. *The Economist*. Disponível em: www.economist.com/news/britain/21702228-areas-lots-migrants-voted-mainly-remain-or-did-they-explaining-brexit-vote. Acessado em 31 de março de 2020.

de negócios já existe, e é crescente (Tabela 4). Esse é um dos pontos mais sensíveis da agenda de pesquisa acerca de antecedentes e consequências da personalidade narcisista na alta administração das companhias (Smith & Lilienfeld, 2013).

Estudos na área de finanças e contabilidade, que contemplem variáveis no nível do indivíduo acabam por enfrentar um desafio empírico adicional: a produção de métricas viáveis sem a necessidade de coleta de dados primários, i.e. sem necessariamente acessar diretamente cada indivíduo. Essa constatação tem levado pesquisadores à construção de *proxies* com dados secundários, conforme ilustra a Tabela 4. Estudos como o de Jonason et al. (2013) partem da coleta de dados primários, o que por vezes pode constituir-se pouco viável em se tratando de executivos e conselheiros. Assim, estudos como o desenvolvido por Murphy et al. (2020) são raros, tendo em vista o tipo de dados processados. Em paralelo, aspectos tecnológicos (ver Bleidorn & Hopwood, 2019) mais recentes têm tornado viável novas *proxies* e novos procedimentos de análise acerca de como o narcisismo pode estar associado a decisões corporativas. Esforços de pesquisadores para obter métodos e procedimentos para mensurar narcisismo é algo comum de se encontrar na literatura. Nesse sentido, Rijsenbilt e Commandeur (2013) usam 15 indicadores para construir a *proxy* de narcisismo, e Cragun et al. (2020) identificam cinco métodos para medir o narcisismo do CEO, cada um com seus pontos fortes e fracos.

Esses últimos autores argumentam que, embora os achados existentes exibam temas comuns, esses achados permanecem mistos e potencialmente dependentes de métodos. Mais recentemente trabalhos têm buscado propor procedimentos alternativos, que não dependam de coleta de dados primários, tais como Ham et al. (2018). Conforme Theissen e Theissen (2020) existe preocupação especial com a interpretação de resultados da regressão e sua operacionalização do narcisismo e da arrogância do CEO. Desse modo, esses autores destacam que contribuições para a literatura sobre arrogância gerencial podem ocorrer de duas maneiras principais. Primeiro, inferências e conclusões dos autores sobre o efeito real da arrogância do CEO. Segundo, a operacionalização vulnerável de variáveis que se proponham a desempenhar o papel de *proxy* do narcisismo e da arrogância do CEO. Por isso é necessário que haja mais pesquisas, com novos dados e em novos contextos, de modo a tornar as conclusões mais robustas e mais confiáveis *vis a vis* uma operacionalização e medição mais rigorosas do narcisismo e da arrogância.

Tabela 4. Métodos para mensuração do narcisismo do CEO.

Procedimento de medição	Procedimento	Racional	Quem já usou
Assinatura do CEO	Considera-se um retângulo circunscrito à assinatura do CEO <i>i</i> . A área desse será a <i>proxy</i> de atitude narcisista do CEO. De modo a controlar para a extensão do nome do CEO, divide-se a área do retângulo pelo número de letras que compõem o nome do CEO, da maneira que é informado no documento.	A personalidade narcisista manifesta-se também por meio da área ocupada pela assinatura do indivíduo, sendo maior relativamente à extensão do nome	Ham, Seybert e Wang (2018); Buyl et al. (2019)
Número de assinaturas sob a carta aos acionistas	É dado por: $1/n$, onde n é o número de pessoas que assinam a carta.	Quanto maior o número de pessoas que assinam conjuntamente a carta dirigida aos acionistas, menor é sinalização de personalidade narcisista	Buyl et al. (2019)
Proeminência da fotografia do CEO	Mensurado pela razão entre a área da página que contém a fotografia do executivo e a área da fotografia do CEO. Como em algumas situações a fotografia contém outros executivos ou colaboradores, é então relativizado pela quantidade de executivos e colaboradores na fotografia.	Quanto maior a área ocupada pela fotografia do indivíduo, maior tende a ser a tendência à personalidade narcisista, especialmente quando o indivíduo opta por aparecer sem mais pessoas na foto	Chatterjee e Hambrick (2007); Olsen et al. (2014); Buyl et al. (2019).
Uso relativo da primeira pessoa do singular	Proporção do uso do pronome na primeira pessoa do singular em relação ao total de pronomes no singular e no plural. Essa concepção pode ser aplicada a comunicações emitidas pelo CEO, por exemplo em: relatórios da administração, <i>conference calls</i> , ou por ocasião de anúncios corporativos. É obtido por: $\text{Narcisismo do CEO}_{it} = \frac{\sum_{it} eu, mim, meu, minha}{\sum_{it} eu, mim, meu, minha, nós, nosso(a)}$	Raskin e Shaw (1988) estudaram relações entre o uso de pronomes e narcisismo. Grijalva et al. (2019) detalha como o uso de pronomes pode constituir preditor de performance de uma equipe. Amernic & Craig, 2007). Davis et al., 2015; Mayew & Venkatachalam, 2012; Jegadeesh & Wu, 2013)	Chatterjee e Hambrick (2007); Buyl et al. (2019)
Remuneração relativa do CEO	É dado pela diferença percentual entre o CEO e o segundo indivíduo de maior remuneração.	Quanto maior essa diferença mais forte é a sinalização de personalidade narcisista do CEO.	Buyl et al. (2019)
Extensão da biografia pública do CEO	Número de palavras na biografia pública do CEO.	Assim como na assinatura maior, ou nas fotografias maiores, narcisistas tendem a usar mais espaço para descrever seu perfil em textos.	Buyl et al. (2019)

Fonte: Elaborada pelo autor a partir da revisão de literatura conduzida para este artigo. Nota: Esta tabela apresenta uma lista não exaustiva de exemplos de procedimentos utilizados para mensurar o narcisismo do CEO de companhias abertas.

5. Evidências recentes no mercado de capitais brasileiro

A par da emergente discussão ao redor do potencial impacto de comportamentos narcisistas sobre decisões e performance corporativas, neste documento eu relato algumas constatações factuais relativas ao mercado brasileiro. Para tanto, eu acessei documentos arquivados no órgão regulador do mercado de capitais, para as empresas listadas no Brasil entre

2017 e 2018, períodos mais recentes com dados disponíveis no início de 2020. Em junho de 2020 encontrei 544 empresas com dados disponíveis em termos de demonstrações financeiras para 2017 e 2018 na plataforma Bloomberg.

Dessas empresas 349 foram localizadas nos sistemas de informação da CVM, para as quais foram buscados dados necessários para, de forma inédita no Brasil, construir duas das proxies existentes para narcisismo do CEO. A Tabela 5 apresenta as estatísticas descritivas para a *proxy* de narcisismo adotada por Ham et al (2018), i.e. área ocupada pela assinatura, ajustada ao número de letras que compõem o nome. Nota-se que os valores encontrados para o conjunto de mais de 200 empresas no Brasil (em 2017), é sensivelmente superior ao que foi encontrado por esses autores nos Estados Unidos. Além disso, para cada companhia, em cada ano, foram coletadas as composições dos conselhos de administração. A finalidade desse procedimento é proporcionar uma visão das redes de relações nas quais estão imersos os CEOs atuantes no mercado brasileiro.

Tabela 5. Comparação das estatísticas descritivas de assinaturas do CEO nos Estados Unidos e no Brasil.

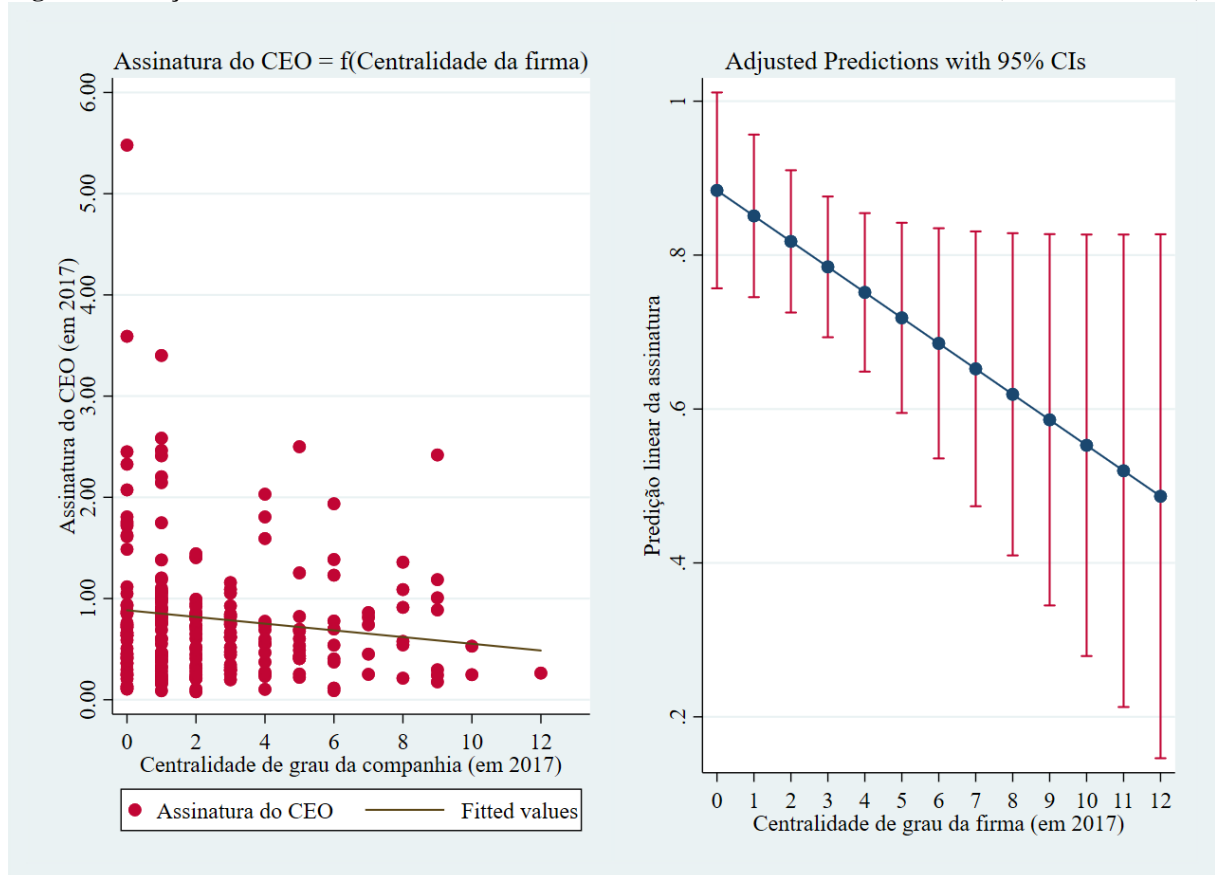
Mercado	N	Avg.	Std. Dev.	P25	Mediana	P75
USA	6.361	0,493	0,233	0,316	0,452	0,621
Brasil	223	0,741	0,465	0,345	0,663	0,949
Brasil [†]	223	0,809	0,702	0,345	0,663	0,949

Fonte: Elaborado pelo autor com base no trabalho de Ham et al (2018), para os Estados Unidos, e dados coletados nos arquivos da Comissão de Valores Mobiliários relativos ao ano de 2017, para o Brasil. [†]Resultados sem a winsorização $p(0.1)$, que foi empregada por Ham et al (2018).

5.1 Antecedentes do narcisismo

Cabe ao conselho de administração da companhia liderar os esforços para identificação dos melhores nomes para desempenhar as funções de CEO da companhia. Ao menos em tese, conselhos mais ativos podem melhor contribuir para o processo de criação de valor ao zelar pelas melhores escolhas. Em adição, conselhos mais conectados à rede de relações corporativas podem ter acesso mais rápido e diversificado a recursos relevantes para a firma, como informações importantes para a companhia. Nesse sentido, a Figura 1 apresenta a relação entre a centralidade de grau das empresas listadas em 2017, e a *proxy* de narcisismo utilizada por Ham et al (2018), o tamanho da assinatura do CEO ajustada à extensão do nome do indivíduo.

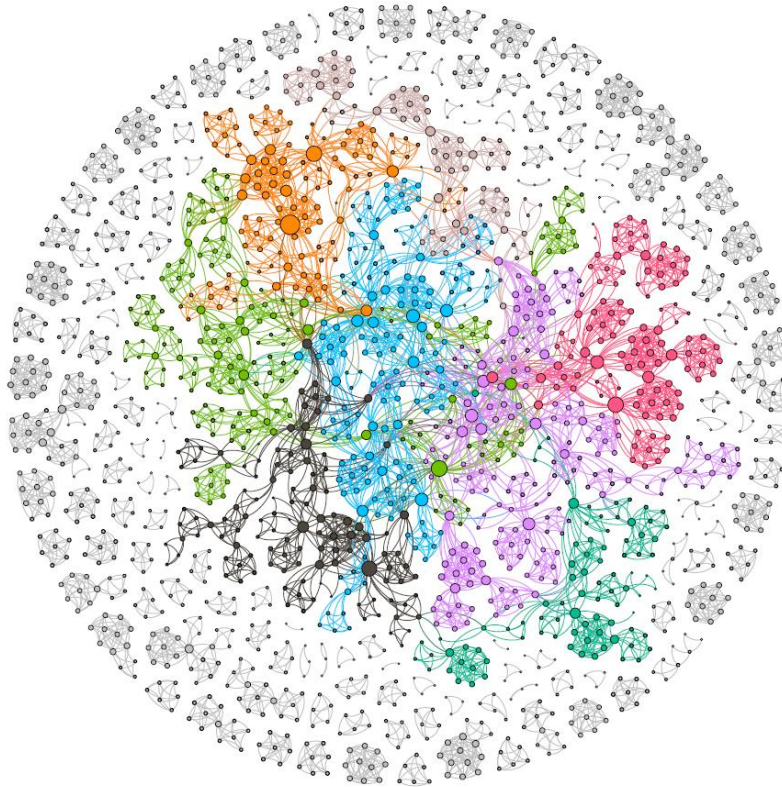
Figura 1. Relação entre narcisismo do CEO e Centralidade da firma via *board interlock* (dados brasileiros).



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados disponibilizados pela Comissão de Valores Mobiliários para o ano de 2017. Nota: Esta figura ilustra a relação entre o narcisismo do CEO (medido pela área da assinatura), e a centralidade de grau da companhia via *interlocks* do conselho de administração. À esquerda estão apresentados os valores observados para essas duas variáveis. À direita encontra-se representada a predição linear da assinatura do CEO, em função da centralidade de grau da companhia na rede de relações corporativas. $N = 217$, $\hat{\beta}_1 = -0.033$, $p < 0.05$.

É possível constatar que, em média, quanto mais conectada a companhia é, menor tende a ser a assinatura do CEO, o que pode sugerir menor tendência manter um comportamento tipicamente narcisista na gestão da companhia. A título de ilustração, a Figura 2 apresenta a configuração da rede de relações pessoais dos membros de conselho de administração em 2018, nota-se um certo número de empresas (agrupamentos locais de conselheiros) isoladas, aquelas cujos conselheiros não possuem ligação com outros conselhos de administração, essas seriam empresas nas quais poderia haver condições favoráveis à predominância de indivíduos narcisistas nas funções de CEO.

Figura 2. Rede de contatos pessoais entre membros de conselhos de companhias listadas no Brasil (2018).



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados oficiais para o mercado brasileiro (dados relativos a 2018). Nota: A Comissão de Valores Mobiliários é o órgão que disciplina o mercado de capitais brasileiro. 1788 conselheiros estabeleceram 6485 laços, arranjados em 132 clusters, sendo o maior deles formado por 53,9% dos conselheiros.

Em termos do perfil do conselho, observa-se explícito aumento da presença de mulheres entre os indivíduos que desempenham papel chave no ambiente das redes de relações entre profissionais da alta administração. A lista dos 20 conselheiros ‘mais centrais’ em 2007, por exemplo, não trazia nenhuma mulher (Tabela 6). Ao observar a mesma lista com dados mais recentes disponíveis no Brasil, percebe-se 5 (cinco) mulheres. O perfil do conselho de administração pode revelar-se um importante condicionante da atuação do CEO, e consequentemente desempenhar o papel de moderar as consequências de determinadas facetas da personalidade dessa liderança corporativa. Nesse sentido, na experiência brasileira nota-se evolução em aspectos estruturais e individuais dos conselhos. Isto é, a quantidade de empresas tem crescido nos últimos anos, implicando no ingresso de novos indivíduos.

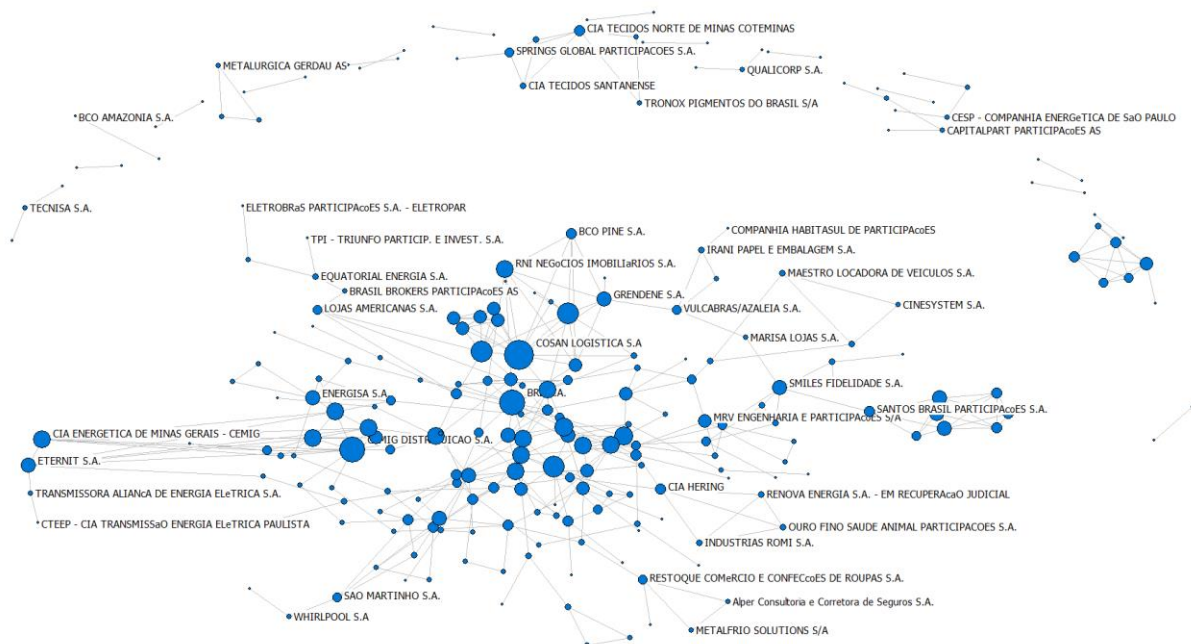
Tabela 6. Participação[†] e centralidade em conselhos para o grupo dos 20 conselheiros mais conectados no Brasil (1997 e 2018).

Ordem	Conselheiro(a)	1997		Conselheiro(a)	2018	
		# de conexões pessoais ^(a)	# de assentos ocupados ^(b)		# de conexões pessoais	# de assentos ocupados
1	Carlos Alberto Da Veiga Sicupira	21	7	Luiz Alves Paes de Barros	24	7
2	Geraldo Hess	60	7	Dan Ioschpe	36	6
3	Aloysio De Andrade Faria	8	6	Marcelo Gasparino da Silva	35	6
4	Adhemar Magon	28	5	Mailson Ferreira da Nobrega	34	6
5	Armando Guedes Coelho	40	5	Luiza C.M. Wehling Gasparian	2	6
6	Arthur Joaquim De Carvalho	37	5	Patricia Marina Martins Rodrigues	2	6
7	João Moisés De Oliveira	115	5	Jose Pais Rangel	45	5
8	Mario Da Silveira Teixeira Junior	130	5	Mario Jose Ruiz -Tagle Larrain	17	5
9	Max Feffer	40	5	Maria Amalia D.M. Coutrim	10	5
10	Roberto Moses Thompson Motta	15	5	Joao Cox Neto	35	4
11	Augusto Esteves De Lima Junior	4	4	Augusto Marques da Cruz Filho	28	4
12	Carlos Francisco Ribeiro Jereissati	44	4	Juliana Rozenbaum Munemori	28	4
13	Di Marco Pozzo	33	4	Guilherme Affonso Ferreira	27	4
14	Eduardo López-Aranguren Marcos	36	4	Alfredo Egydio Setubal	26	4
15	Eliezer Batista Da Silva	53	4	Marcio Guedes Pereira Junior	26	4
16	Fernando Xavier Ferreira	12	4	Jose Luiz Alqueres	25	4
17	Ingo Ploeger	35	4	Nildemar Secches	25	4
18	Jorge Paulo Lemann	5	4	Renata Bezerra Cavalcanti	24	4
19	Jorge Queiroz De Moraes Junior	28	4	Cledorvino Belini	22	4
20	José Carlos Moraes Abreu	31	4	Murilo C. Lemos dos Santos Passos	22	4
	média	38,8	4,8		24,7	4,8
	desvio-padrão	32,5	1,0		10,7	1,0
	# de mulheres	0			5	
	# médio de assentos por mulheres	0			5	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados disponibilizados pela Comissão de Valores Mobiliários. ^(a)número de indivíduos diretamente conectados via compartilhamento de conselhos de administração em empresas listadas no Brasil, ^(b)número de empresas listadas diferentes nas quais o indivíduo serve como conselheiro efetivo. Oito conselheiros com 4 assentos (sendo um deles do sexo feminino) em 2018 estão ausentes da Tabela. [†]Ordem decrescente por número de companhias em que serve.

Além disso, há uma demanda realçada por membros independentes nos conselhos, mais ativos e mais qualificados, mais indivíduos do sexo feminino, entre outras demandas presentes na agenda de desenvolvimento dos conselhos no Brasil em direção à maior profissionalização. O número típico de assentos ocupados pelos 20 conselheiros mais centrais não sofreu alterações importantes, permanecendo ao redor de 5 assentos em companhias diferentes simultaneamente. O compartilhamento de conselheiros viabiliza fluxo de informações e o intercâmbio de práticas e ideias. A esse respeito a Figura 3 ilustra a configuração da rede formada pelas empresas em consequência de *board interlock* em 2018 no Brasil.

Figura 3. Rede de relações corporativas entre empresas listadas no Brasil (2018)



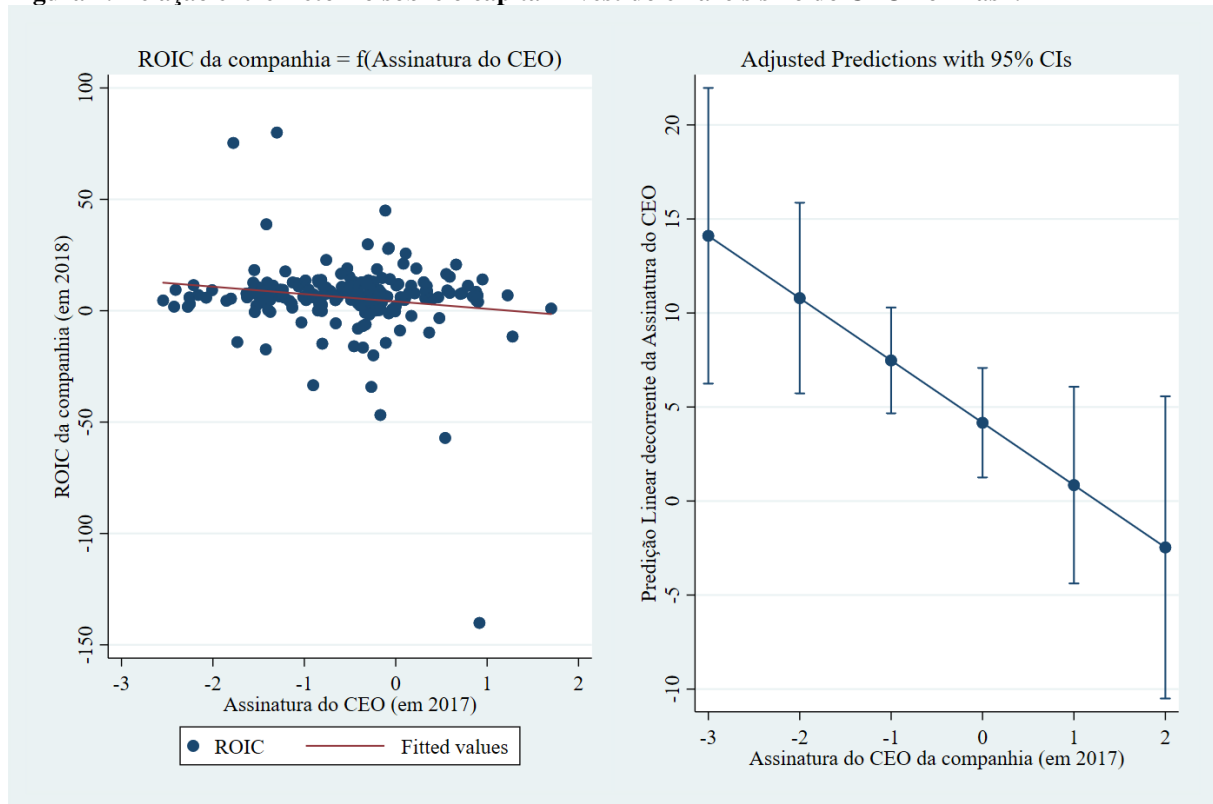
Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados oficiais para o mercado brasileiro (dados relativos a 2018). Nota: A Comissão de Valores Mobiliários é o órgão que disciplina o mercado de capitais brasileiro. 1788 conselheiros estabeleceram 6485 laços (Figura 2), os quais induziram a conexão entre companhias. Estão ausentes as empresas isoladas, aquelas cujos conselheiros não ocupam lugar em nenhuma outra empresa listada no Brasil.

5.1 Consequências do narcisismo para o desempenho da firma

Enquanto a Figura 1 ilustra a relação entre Centralidade de Grau da companhia com a *proxy* de narcisismo (assinatura) do CEO, a Figura 4 sugere que o narcisismo desse indivíduo pode influenciar negativamente a rentabilidade dos investimentos da companhia (*ROIC*) no ano subsequente. Se considerarmos a possibilidade de que personalidades narcisistas no âmbito da alta administração possam deter relação com o processo de criação de valor, o *ROIC* pode ser um indicador relevante a ser observado, já que o *spread* alcançado sobre o custo de capital (*WACC*) ao qual está submetida a companhia acaba por determinar o valor econômico adicionado à firma no exercício. Esse comportamento do *ROIC* perante o narcisismo do CEO

pode trazer, portanto, um conjunto de possibilidades de interpretação que vão desde um volume de vendas reduzido relativamente aos investimentos realizados em capital de giro e ativos de longo prazo, até a qualidade duvidosa da decisão de investimentos, sejam no nível da gestão de capital de giro ou em investimentos de prazo mais dilatado.

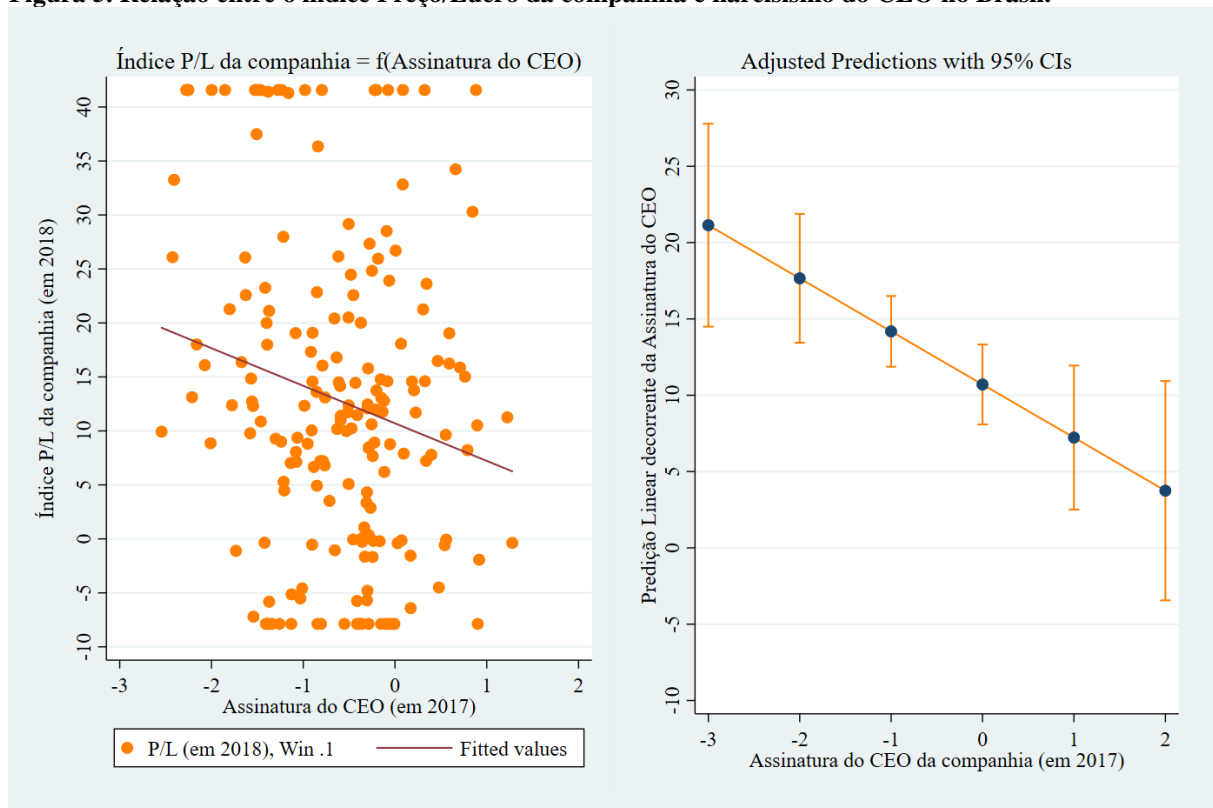
Figura 4. Relação entre Retorno sobre o capital investido e narcisismo do CEO no Brasil.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados disponibilizados pela Comissão de Valores Mobiliários para o ano de 2017 e plataforma Bloomberg. Nota: Esta figura ilustra a relação entre o retorno sobre o investimento da companhia (*ROIC*) e o narcisismo do CEO (medido pela área da assinatura) no ano anterior. À esquerda estão apresentados os valores observados para essas duas variáveis. À direita está ilustrada a predição linear do *ROIC* da companhia em função da assinatura do CEO no ano anterior. A assinatura do CEO em 2017 está em $\ln \text{Assinatura}_{it}$. $N = 187$, $\hat{\beta}_1 = -2.667$, $p < 0,1$.

É frequente a preocupação com a observação de não somente métricas de desempenho contábil, como é o caso do *ROIC*, mas também métricas de desempenho de mercado, externas à companhia. Nesse sentido, a Figura 5 ilustra uma relação que apoia a visão de que CEOs narcisistas podem significar um sinal relevante ao mercado. Isto é, ao menos se considerarmos a assinatura do CEO como uma *proxy* válida de narcisismo desse indivíduo, verifica-se que quanto maior a assinatura, menor o índice *Preço/Lucro* da companhia no ano subsequente. Portanto, quanto mais explícita a personalidade narcisista do CEO, mais céticos os analistas parecem ser em relação ao futuro da companhia. Esse pode ser um sinal de importantes relações econômicas entre a personalidade do CEO, e as perspectivas dos analistas ao redor da companhia.

Figura 5. Relação entre o índice Preço/Lucro da companhia e narcisismo do CEO no Brasil.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados disponibilizados pela Comissão de Valores Mobiliários para o ano de 2017 e plataforma Bloomberg. Nota: Esta figura ilustra a relação entre o índice *Preço/Lucro* das ações da companhia e o narcisismo do CEO (medido pela área da assinatura) verificada no ano anterior. À esquerda estão apresentados os valores observados para essas duas variáveis. À direita encontra-se ilustrada a predição linear ao índice *Preço/Lucro* da companhia em função da assinatura do CEO. A assinatura do CEO em 2017 está em $\ln \text{Assinatura}_{it}$. $N = 179$, $\hat{\beta}_1 = -3.223$, $p < 0.05$.

Se resgatarmos a ideia de que conselhos mais conectados socialmente tendem a preferir CEOs menos narcisistas, é razoável assumir que entre os papéis exercidos pelo conselho de administração, a sua proeminência no meio corporativo que pode significar maior/menor poder de disciplinar o executivo principal na eventualidade de gestão deficiente da companhia, esta podendo ser consequência de traços de personalidade narcisista ou arrogante.

6. Comentários finais

O que haveria em comum entre indivíduos o como 45º Presidente dos Estados Unidos, Donald Trump, o fundador do Uber, Travis Kalanik, Jared Kushner, investidor do mercado imobiliário, e o fundador da Apple, Steve Jobs? Muitas pessoas concordam que eles tenham sido visionários, cada um construiu uma visão de produto, serviço, ou um movimento da sociedade. Todos eles parecem ter exercido o papel de gestores caracterizados pela vontade de acelerar mudanças ao seu redor. Ao mesmo tempo, todos eles podem ser vistos como caracterizados por personalidade narcisista (Tabela 2). Indivíduos narcisistas podem também

ser líderes abusivos, rápidos em depreciar os outros e criar culturas com menor integridade no trabalho em equipe (O'Reilly et al, 2020). O objetivo deste artigo clínico é oferecer ao leitor uma visão atual acerca do narcisismo no âmbito da alta administração.

Aqueles indivíduos que costumamos admirar como líderes também podem ser extremamente narcisistas. O que vemos inicialmente como visionário, autoconfiante, obstinado, charmoso e desafiador pode – no extremo – ser autoritário, arrogante, explorador, impulsivo e agressivo. Acaso não sejamos capazes de entender tais diferenças, podemos acabar por colocar em risco a continuidade de companhias. Entre pros e contras apontados na literatura, parece que narcisistas podem acabar até sendo contributivos para o sucesso da companhia, nas situações em que haja um conselho atuante o suficiente, e que o executivo seja capaz de exercer uma liderança transformadora, algo que não necessariamente ocorre.

Em especial em contextos para os quais ainda não se tem conhecimento de evidências empíricas, como é o caso de diversos mercados emergentes ao redor do mundo, há necessidade explícita de pesquisas acerca do fenômeno do narcisismo na alta administração da companhia, seus antecedentes e consequências para o desempenho da companhia. Até mesmo no ambiente universitário a questão do narcisismo de professores e alunos pode ser algo a ser considerado, tendo em vista o papel que futuramente os alunos das escolas de negócios mais reputadas desempenharão na sociedade e especialmente nas empresas (Westerman et al., 2016). Até mesmo pela natureza deste artigo clínico, a intenção aqui não é exaurir a discussão, mas pelo contrário, colaborar para que seja levada a cabo em diferentes níveis.

6. Referências

- Al-Shammari, Marwan & Rasheed, Abdul & Al-Shammari, Hussam A., (2019). CEO narcissism and corporate social responsibility: Does CEO narcissism affect CSR focus?. *Journal of Business Research*, 104, 106-117.
- Ahn, J.S. et al. (2020). Narcissistic CEOs and corporate social responsibility: Does the role of an outside board of directors matter?. *International Journal of Hospitality Management*, 85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102350>
- Aktas, N. Bodt, E. Bollaert, H. Roll, R. (2016) CEO narcissism and the takeover process: from private initiation to deal completion. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 51(1), 113-137.
- Amernic, J.H., Craig, R.J. (2007). Guidelines for CEO-speak: Editing the language of corporate leadership. *Strategy & Leadership*, 35, 25-31.
- Arjoon, S. Narcissistic behavior and the economy: the role of virtues. (2010) *Journal of Markets & Morality*, 13(1), 59-82.
- Ashforth, B.E., Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1-52. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25001-2](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25001-2)
- Ball, M. (2016). Is the Tea Party responsible for Donald Trump? The Atlantic. Available at www.theatlantic.com/politics/archive/2016/05/did-the-tea-party-create-donald-trump/482004/. Accessed March 31, 2020.
- Bianchi, E.C. (2014). Entering Adulthood in a Recession Tempers Later Narcissism. *Psychological Science*, 25(7), 1429–1437. <https://doi.org/10.1177/0956797614532818>
- Bianchi, E.C. (2015). Assessing the Robustness of the Relationship Between Entering Adulthood in a Recession and Narcissism. *Psychological Science*, 26(4). <https://doi.org/10.1177/0956797614568157>
- Bleidorn, W., Hopwood, C. J. 2019. Using machine learning to advance personality assessment and theory. *Personality and Social Psychology Review*, 23, 190-203.
- Brown, A.D. (1997). Narcissism, Identity, and Legitimacy. *The Academy of Management Review*, 22(3), 643-686.
- Brown, J.L. (2016). Discussion CEO narcissism and corporate tax sheltering. *Journal of the American Taxation Association*, 38: 23-27.
- Brunell, A.B., Buelow, M.T. (2017). Narcissism and Performance on Behavioral Decision-making Tasks. *Journal of Behavioral Decision Making*, 30(1), 3-14
- Brunzel, J. (2020). Overconfidence and narcissism among the upper echelons: a systematic literature review. *Manag Rev Q*. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00194-6>
- Buss, D.M., Chiodo, L.S. (1991). Narcissistic acts in everyday life. *Journal of Personality*, 59, 179–215.
- Buttner, E.H., Lowe, K.B. (2017). Addressing Internal Stakeholders' Concerns: The Interactive Effect of Perceived Pay Equity and Diversity Climate on Turnover Intentions. *Journal of Business Ethics*, 143(3), 621-633.
- Buyl, T., Boone, C., Wade, J.B. (2019). CEO Narcissism, Risk Taking, and Resilience: Na Empirical Analysis in U.S. Commercial Banks. *Journal of Management*, 45(4), 1372-1400.

- Campbell, W.K., Hoffman, B.J., Campbell, S. M., Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4), 268-284.
- Campbell, W.K., Goodie, A.S., Foster, J.D. (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17(4), 297-311. <https://doi.org/10.1002/bdm.475>
- Capalbo, F., Frino, A., Lim, M. Y., Mollica, V., Palumbo, R. (2018). The Impact of CEO Narcissism on Earnings Management. *Abacus*, 54(2), 210-226.
- Chatterjee, A., Hambrick, D.C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351-386.
- 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). <https://doi.org/10.1177/0001839211427534>
- Cragun, O.R., Olsen, K.J., Wright, P.M. (2020). Making CEO Narcissism Research Great: A Review and Meta-Analysis of CEO Narcissism. *Journal of Management*, 46(6), 908-936. <https://doi.org/10.1177/0149206319892678>
- 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, 563-575. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0738-8>
- Davis, A.K., Ge, W., Matsumoto, D., Zhang, J.L. (2015). The effect of manager-specific optimism on the tone of earnings conference calls. *Review of Accounting Studies*, 20, 639-673. <https://doi.org/10.1007/s11142-014-9309-4>
- Duchon, D., Burns, M. (2008). Organizational narcissism. *Organizational Dynamics*, 37(4), 354-364.
- Duff, A. (2011). Big four accounting firms' annual reviews: A photo analysis of gender and race portrayals. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(1), 20-38.
- Emmons, R.A. (1984). Factor Analysis and construct validity of the narcissistic personality inventory. *Journal of Personality Assessment*, 48(3), 291-300.
- Foroudi, P., Melewar, T.C., Gupta, S. (2017). Corporate Logo: History, Definition, and Components. *International Studies of Management and Organization*, 47(2), 176-196.
- Foster, J.D., Brunell, A.B. (2018). Narcissism and romantic relationships. In A. D. Hermann, A. B. Brunell, & J. D. Foster (Eds.), *Handbook of trait narcissism: Key advances, research methods, and controversies* (pp. 317-326). Cham, Switzerland: Springer.
- Foster, J.D., Shira, I., Campbell, W.K. (2006). Theoretical models of narcissism, sexuality, and relationship commitment. *Journal of Social and Personal Relationships*, 23(3), 367-386. <https://doi.org/10.1177/0265407506064204>
- Fuller, P.J., Galvin, B. M., Ashforth, B.E. 2017. Larger than life. Narcissistic organizational identification in leadership. *Organizational Dynamics*, 47, 8-16.
- Fung, H.G., Qiao, P., Yau, J., Zeng, Y. (2020). Leader narcissism and outward foreign direct investment: Evidence from Chinese firms. *International Business Review*, 29(1), 101632.
- García-Sánchez, I.-M., Araújo-Bernardo, C.-A. (2020). What colour is the corporate social responsibility report? Structural visual rhetoric, impression management strategies, and stakeholder engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 1117-1142. <https://doi.org/10.1002/csr.1869>

- Gerstner, W.C., König, A., Enders, A., Hambrick, D.C. (2013). CEO narcissism, audience engagement, and organizational adoption of technological discontinuities. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 257-291.
- Goel, A. M., Thakor, A.V. (2008). Overconfidence, CEO selection, and corporate governance. *The Journal of Finance*, 63: 2737-2784.
- Grijalva, E., Maynes, T. D., Badura, K. L., Whiting, S. W. (2019). Examining the “I” in team: A longitudinal investigation of the influence of team narcissism composition on team outcomes in the NBA. *Academy of Management Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0218>
- Grijalva, E., Newman, D.A., Tay, L., Donnellan, M. B., Harms, P. D., Robins, R. W., & Yan, T. (2015). Gender differences in narcissism: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141(2), 261–310. <https://doi.org/10.1037/a0038231>
- Ham, C., Lang, M., Seybert, N., Wang, S. (2017). CFO Narcissism and Financial Reporting Quality. *Journal of Accounting Research*, 55(5), 1089-1135.
- Ham, C., Seybert, N., Wang, S. (2018). Narcissism is a bad sign: CEO signature size, investment, and performance. *Review of Accounting Studies*, 23(1), 234-264.
- Hambrick, D. C.; Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Han, J.H., Liao, H., Kim, S., Han, J. (2019) Narcissism and Empowerment: How Narcissism Influences the Trickle-Down Effects of Organizational Empowerment Climate on Performance. *Journal of Management Studies*, 57(6), 1217-1245. <https://doi.org/10.1111/joms.12533>
- Hiller, N.J., Hambrick, D.C. (2005). Conceptualizing executive hubris: The role of (hyper-)core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26(4), 297-319.
- Ingersoll, A. R., Glass, C., Cook, A., Olsen, K. J. (2017). Power, status and expectations: How narcissism manifests among women CEOs. *Journal of Business Ethics*, 158, 893-907.
- Jegadeesh, N., Wu, D. (2013). Word power: A new approach for content analysis. *Journal of Financial Economics*, 110(3), 712-729. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.08.018>
- Jonason, P.K., Kaufman, S.B., Webster, G.D., Geher, G. (2013). What lies beneath the Dark Triad Dirty Dozen: Varied relations with the Big Five. *Individual Differences Research*, 11(2), 81–90.
- Kakkar, H., Sivanathan, N. (2017). When the appeal of a dominant leader is greater than a prestige leader. *PNAS-PROceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 114(26) 6734-6739. <https://doi.org/10.1073/pnas.1617711114>
- Kashmiri, S., Nicol, C.D., Arora, S. (2017). Me, myself, and I: Influence of CEO narcissism on firms’ innovation strategy and the likelihood of product-harm crises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 633-656.
- Kausel, E.E., Culbertson, S.S., Leiva, P.I., Slaughter, J.E., Jackson, A.T. (2015). Too arrogant for their own good? Why and when narcissists dismiss advice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 131, 33-50.
- Kohut, H., & Wolf, E. S. (1986). The disorders of the self and their treatment: An outline. In A. P. Morrison (Ed.), *Essential papers on narcissism* (pp. 176–196). New York, NY: New York University Press.

- Konrath, S. (2017). The Trick to Getting Narcissists to Give to Charities: Despite their dark side, narcissistic people will engage in charitable behaviors in certain situations, new research suggests. *Wall Street Journal*, Dec10 2017. Available at: <https://www.wsj.com/articles/the-trick-to-getting-narcissists-to-give-to-charities-1512961560>
- Konrath, S., Ho, M., Zarins, S. (2016). The Strategic Helper: Narcissism and Prosocial Motives and Behaviors. *Current Psychology*, 35, 182–194. <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9417-3>
- Konrath, S., Meier, B.P., Bushman, B.J. (2014). Development and Validation of the Single Item Narcissism Scale (SINS). *PLoS ONE*, 9(8): e103469. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0103469>
- Lakey, C.E., Rose, P., Campbell, W.K., Goodie, A.S. (2008). Probing the link between narcissism and gambling: The mediating role of judgment and decision-making biases. *Journal of Behavioral Decision Making*, 21(2), 113-137.
- Lambe, S., Hamilton-Giachritsis, C., Garner, E., Walker, J. (2018). The Role of Narcissism in Aggression and Violence: A Systematic Review. *Trauma, Violence, & Abuse*, 19(2), 209–230. <https://doi.org/10.1177/1524838016650190>
- Laughland O, Weaver M (2014). Indian election result: 2014 is Modi's year as BJP secures victory. *The Guardian*. Available at <https://www.theguardian.com/world/2014/may/16/india-election-2014-results-live>. Accessed October 31, 2020.
- Lee, G., Cho, S.Y., Arthurs, J., Lee, E.K. (2020). Celebrity CEO, identity threat, and impression management: Impact of celebrity status on corporate social responsibility. *Journal of Business Research*, 111, 69-84.
- Lin, F., Lin, S.-W., Fang, W.-C. (2020). How CEO narcissism affects earnings management behaviors. *North American Journal of Economics and Finance*, 51,101080
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 78(1), 68-78.
- Marquez-Illescas, G., Zebedee, A.A., Zhou, L. (2019). Hear Me Write: Does CEO Narcissism Affect Disclosure?. *Journal of Business Ethics*, 159, 401–417. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3796-3>
- Mayew, W.J., Venkatachalam, M. (2012). The power of voice: Managerial effective states and future performance. *Journal of Finance*, 67(1), 1-43.
- Mao, J.-Y., Quan, J., Chiang, J.T.-J. and Qing, T. (2020). Bright side of narcissism: elevated ownership and initiative. *Nankai Business Review International*, Forthcoming. <https://doi.org/10.1108/NBRI-11-2019-0057>
- Murphy, P.R., Wynes, M., Hahn, T.-A., Devine, P.G. (2020). Why Are People Honest? Internal and External Motivations to Report Honestly. *Contemporary Accounting Research*, 37(2), 945-981. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12543>
- Oesterle, M.-J., Elosge, C., Elosge, L. (2016). Me, myself and I: The role of CEO narcissism in internationalization decisions. *International Business Review*, 25(5), 1114-1123.
- Olsen, K.J., Dworkis, K.K., Mark Young, S. (2014). CEO narcissism and accounting: A picture of profits. *Journal of Management Accounting Research*, 26(2), 243-267. <https://doi.org/10.2308/jmar-50638>
- Olsen, K.J., Stekelberg, J. (2016). CEO Narcissism and Corporate Tax Sheltering. *The Journal of the American Taxation Association*, 38(1), 1-22. <https://doi.org/10.2308/atax-51251>

- O'Reilly, C.A., Doerr, B., Caldwell, D.F., Chatman, J.A. (2014). Narcissistic CEOs and executive compensation. *Leadership Quarterly*, 25(2), 218-231
- O'Reilly, C.A., Doerr, B., Chatman, J.A. (2018). "See You in Court": How CEO narcissism increases firms' vulnerability to lawsuits. *Leadership Quarterly*, 29(3), 365-378.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J.A. (2020). Transformational Leader or Narcissist? How Grandiose Narcissists Can Create and Destroy Organizations and Institutions. *California Management Review*, 62(3). <https://doi.org/10.1177/0008125620914989>
- Palmer J.C., Holmes, R.M., Perrewé, P.L. (2020). The Cascading Effects of CEO Dark Triad Personality on Subordinate Behavior and Firm Performance: A Multilevel Theoretical Model. *Group & Organization Management*. 45(2), 143-180. <https://doi.org/10.1177/1059601120905728>
- Page, N., Bergner, S., Wills, S. (2017). Who Empathizes with Machiavellian or Narcissistic Leaders?. *Harvard Business Review*. # H03VYW-PDF-ENG
- Park, K., Gould, A. (2017). The overlooked influence of personality, idiosyncrasy and eccentricity in corporate mergers and acquisitions: 120 years and six distinct waves. *Journal of Management History*, 23(1), 7-31. <https://doi.org/10.1108/JMH-09-2016-0056>
- Paulhus, D. L., Curtis, S. R., & Jones, D. N. (2018). Aggression as a trait: The Dark Tetrad alternative. *Current Opinion in Psychology*, 19, 88-92.
- Petrenko, O.V., Aime, F., Ridge, J., Hill, A. (2016). Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 37(2), 262-279.
- Pulver, S.E. (1970). Narcissism: The Term and the Concept. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 18(2), 319-341.
- Raskin, R., Shaw, R. (1988). Narcissism and the use of personal pronouns. *Journal of Personality*, 56: 393-404.
- Raskin, R., Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the narcissistic personality inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 890-902. <https://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, 413-429. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1528-7>
- Schwartz, H. (1991). Narcissism Project and Corporate Decay: The Case of General Motors. *Business Ethics Quarterly*, 1(3), 249-268. <https://doi.org/10.2307/3857613>
- Smith, S.F., Lilienfeld, S.O. (2013). Psychopathy in the workplace: The knowns and unknowns. *Aggression and Violent Behavior*, 18(2), 204-218
- Stein, M. (2013). When Does Narcissistic Leadership Become Problematic? Dick Fuld at Lehman Brothers. *Journal of Management Inquiry*, 22(3), <https://doi.org/10.1177/1056492613478664>
- Stucke, T.S., Sporer, S.L. (2002). When a grandiose self-image is threatened: Narcissism and self-concept clarity as predictors of negative emotions and aggression following ego-threat. *Journal of Personality*, 70(4), 509-532.
- Tang, Y., Mack, D.Z., Chen, G. (2018). The differential effects of CEO narcissism and hubris on corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*. 39(5), 1370-1387. <https://doi.org/10.1002/smj.2761>

- Theissen, M.H., Theissen, H.H. (2020). CEO Hubris and Firm Pollution: A Tricky Relationship. *Journal of Business Ethics*, 164, 411-416. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04449-w>
- Van Scotter, J.R. (2020). Narcissism in CEO research: a review and replication of the archival approach. *Management Review Quarterly*, 70, 629-674. <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00178-1>
- Wang, Z. (2016). The new nationalism: “Make my country great again. *The Diplomat*. Available at thediplomat.com/2016/05/the-new-nationalism-make-my-country-great-again/. Accessed March 31, 2020.
- Ward, L. (2016). The Surprising Link Between the Economy and Narcissism: A research paper suggests one path to narcissism is coming of age in a strong economy. *Wall Street Journal*, June 12, 2016. Available at: <https://www.wsj.com/articles/the-surprising-link-between-the-economy-and-narcissism-1465776300>
- Westen, D. (1990). The relations among narcissism, egocentrism, self-concept, and self-esteem: Experimental, clinical, and theoretical considerations. *Psychoanalysis and Contemporary Thought*, 13(2), 183-239.
- Westerman, J.W., Whitaker, B.G., Bergman, J.Z., Bergman, S.M., Daly, J.P. (2016). Faculty narcissism and student outcomes in business higher education: A student-faculty fit analysis. *The International Journal of Management Education*, 14(2), 63-73. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2016.02.001>
- Yang, Z., Sedikides, C., Gu, R., Luo, Y., Wang, Y., Cai, H. (2018). Narcissism and risky decisions: a neurophysiological approach. *Social cognitive and affective neuroscience*, 13(8), 889–897. <https://doi.org/10.1093/scan/nsy053>
- Yook, K.H., Lee, S.Y. (2020). Chief executive officer narcissism and firm value: The mediating role of corporate social responsibility in the South Korean context. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1709-1718. <https://doi.org/10.1002/csr.1918>
- Zaki, J., Mitchell, J.P. (2013). Intuitive Prosociality. *Current Directions in Psychological Science*, 22(6), 466–470. <https://doi.org/10.1177/0963721413492764>
- Zhang, H., Ou, A. Y., Tsui, A.S., Wang, H., Hui, W. (2017). CEO humility, narcissism, and firm innovation: A paradox perspective on CEO traits. *The Leadership Quarterly*, 28, 585-604.
- Zhang, L., Ren, S., Chen, X., Li, D., & Yin, D. (2020). CEO hubris and firm pollution: State and market contingencies in a transitional economy. *Journal of Business Ethics*, 161(2), 459–478.
- Zhu, D.H., Chen, G. (2015). CEO Narcissism and the Impact of Prior Board Experience on Corporate Strategy. *Administrative Science Quarterly*, 60(1). <https://doi.org/10.1177/0001839214554989>