www.revistaft.com.br

Revista FT | ISSN 1678-0817 | v. 30, n. 164, 2026 | DOI: 10.69849/6a42rc28

Narcisismo executivo e excesso de confiança nas decisões financeiras: uma revisão narrativa crítica

Executive narcissism and overconfidence in financial decisions: a critical narrative review

Daniel Mendonça Blós[1]
Expedito dos Santos Santana[2]

RESUMO

Este artigo analisa, de forma crítica, as relações entre narcisismo executivo, excesso de confiança e decisões financeiras empresariais, com ênfase em investimento, endividamento e qualidade das informações contábeis. Realizou-se revisão narrativa crítica, de abordagem qualitativa, baseada em seleção intencional de quinze documentos publicados entre 2023 e 2025, dos quais quatorze artigos e um código de governança. Trabalhos clássicos foram empregados apenas como apoio teórico e metodológico. As publicações foram comparadas segundo o construto analisado, sua forma de mensuração, as decisões observadas e os limites das inferências. Encontraram-se associações entre narcisismo e certas medidas de endividamento, financeirização e gerenciamento de resultados, bem como vínculos entre excesso de confiança e escolhas de investimento. As evidências não são uniformes: estudos com indicadores e amostras diferentes registram relações negativas ou hipóteses não confirmadas. À luz das teorias da agência e dos altos escalões, argumenta-se que características dos dirigentes interagem com incentivos, autonomia decisória e mecanismos de fiscalização. Conclui-se que não é possível atribuir efeitos financeiros invariáveis a traços executivos; a análise deve considerar a decisão concreta, suas medidas e as condições institucionais em que ocorre. A revisão não estabelece causalidade individual nem avalia a eficácia de intervenções de governança.

Palavras-chave: Narcisismo executivo. Excesso de confiança. Decisões financeiras. Governança corporativa.

ABSTRACT

This article critically analyzes the relationships between executive narcissism, overconfidence, and corporate financial decisions, with emphasis on investment, indebtedness, and the quality of accounting information. A critical narrative review with a qualitative approach was conducted, based on the purposive selection of fifteen documents published between 2023 and 2025, of which fourteen were articles and one was a governance code. Classic works were used only as theoretical and methodological support. The publications were compared according to the construct analyzed, its form of measurement, the decisions observed, and the limits of the inferences. Associations were found between narcissism and certain measures of indebtedness, financialization, and earnings management, as well as links between overconfidence and investment choices. The evidence is not uniform:

1 Discente do curso de Administração da Faculdade de Ilhéus, Ilhéus, Bahia.
2 Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso, Faculdade de Ilhéus, Ilhéus, Bahia.

studies with different indicators and samples report negative relationships or unconfirmed hypotheses. In light of agency theory and upper echelons theory, it is argued that executives' characteristics interact with incentives, decision-making autonomy, and oversight mechanisms. It is concluded that it is not possible to attribute invariable financial effects to executive traits; the analysis must consider the specific decision, its measures, and the institutional conditions in which it occurs. The review does not establish individual causality or assess the effectiveness of governance interventions.

Keywords: Executive narcissism. Overconfidence. Financial decisions. Corporate governance.

1 INTRODUÇÃO

Decisões de financiamento e investimento envolvem projeções econômicas, limites contratuais e julgamento administrativo. Ainda que modelos financeiros forneçam critérios de avaliação, as escolhas passam por dirigentes que selecionam informações, definem prioridades e interpretam incertezas. Em companhias brasileiras, Oliveira e Garcia (2024) relacionam traços narcisistas de executivos a medidas de endividamento; em empresas alemãs de menor porte, Betzer *et al.* (2023) observam associações entre excesso de confiança e decisões de investimento. Os dois resultados aproximam finanças e comportamento, mas não tratam do mesmo construto nem do mesmo desfecho.

O narcisismo executivo pode ser estudado por manifestações de autoimagem, grandiosidade e necessidade de reconhecimento; o excesso de confiança se refere à avaliação desproporcional da precisão dos próprios julgamentos ou capacidades. A distinção importa porque um executivo preocupado com visibilidade não necessariamente superestima a qualidade de todas as projeções, enquanto alguém muito confiante pode não buscar admiração pública. As pesquisas geralmente utilizam medidas indiretas, como proeminência de fotografias, assinaturas, discurso ou escolhas observáveis, que não constituem diagnóstico clínico (Zeppenfeld, 2025; Oliveira; Garcia, 2024).

A questão orientadora é: como o narcisismo executivo e o excesso de confiança se relacionam às decisões de investimento, financiamento e divulgação contábil, e quais condições de governança precisam ser consideradas na interpretação dessas relações? O objetivo geral consiste em analisar criticamente essas associações na produção acadêmica selecionada. Os objetivos específicos são delimitar os dois conceitos e suas formas de mensuração, confrontar os resultados dos estudos, interpretá-los a partir das teorias da agência e dos altos escalões e identificar recomendações de supervisão compatíveis com os limites das evidências.

A delimitação a esses dois construtos evita tratar ego, status, hubris e poder como variáveis equivalentes. Expressões dessa natureza podem contribuir para a contextualização do comportamento gerencial, mas não aparecem mensuradas do mesmo modo nos estudos analisados. O recorte também distingue decisões financeiras e qualidade informacional de desempenho econômico geral, cuja avaliação exigiria outros indicadores e desenho de pesquisa. A relevância para a Administração está em examinar como julgamentos individuais, incentivos e mecanismos de controle se combinam na gestão de recursos (Azevedo; Nakao, 2024; Hambrick; Mason, 1984).

O trabalho adota revisão narrativa crítica da literatura com seleção intencional. As evidências são agrupadas pela natureza da decisão e comparadas quanto à amostra, às medidas e à direção dos resultados, inclusive quando contrariam expectativas iniciais. Não foram coletados dados primários nem efetuados testes estatísticos próprios; as conclusões se limitam às publicações reunidas e às interpretações explicitamente identificadas como proposições da revisão (Rother, 2007).

A contribuição desta revisão consiste em organizar os conceitos, as medidas e os resultados sobre narcisismo executivo e excesso de confiança em um mesmo eixo de comparação, articulado às teorias da agência e dos altos escalões. Esse confronto explicita convergências, divergências e limites das evidências sobre decisões financeiras e informação contábil. Para a Administração, oferece critérios para examinar a qualidade da decisão, os incentivos e as condições de supervisão, preservando a distinção entre associações observadas, orientações de governança e proposições gerenciais que ainda precisam ser testadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Racionalidade limitada e vieses no julgamento financeiro

A racionalidade limitada reconhece que as decisões organizacionais são tomadas sob restrições de informação, tempo e capacidade de processamento. Nas finanças, o uso de projeções não elimina julgamentos subjetivos sobre receitas futuras, necessidades de capital e probabilidade de resultados adversos. Pires e Pereira (2023) discutem como excesso de confiança e otimismo podem alterar escolhas empresariais. O primeiro se relaciona à confiança atribuída ao próprio julgamento; o segundo, à expectativa de acontecimentos favoráveis. A aproximação empírica dessas medidas não permite tratá-las como idênticas.

Do ponto de vista decisório, a mesma projeção pode ser interpretada de formas distintas conforme a confiança do dirigente na informação disponível e sua disposição para rever premissas. É necessário separar desempenho esperado, qualidade do processo e resultado realizado: investir mais, manter um projeto ou cumprir um cronograma não significa necessariamente obter retorno superior. A distinção é relevante para a leitura dos achados de Betzer *et al.* (2023), nos quais investimento e adiamento de projetos constituem resultados diferentes.

2.2 Teoria da agência: incentivos, monitoramento e custos de decisão

A teoria da agência examina relações em que proprietários e gestores podem apresentar interesses e informações diferentes. Jensen e Meckling (1976) associam a separação entre propriedade e controle a custos de monitoramento, compromissos contratuais e perdas residuais resultantes de decisões que não coincidem integralmente com os interesses dos proprietários. Sua aplicação ao tema não pressupõe que todo dirigente aja de modo oportunista; oferece, antes, um referencial para analisar incentivos, assimetrias informacionais e limitações de supervisão.

O narcisismo executivo pode adquirir relevância quando a preservação da imagem do dirigente afeta a seleção de projetos, a comunicação de resultados ou os critérios de remuneração. O excesso de confiança, por outra via, pode levar a avaliações excessivamente favoráveis de investimentos mesmo sem intenção de benefício pessoal. Os dois mecanismos não devem ser confundidos: um conflito de interesses e um erro de calibração do julgamento exigem respostas de controle parcialmente distintas. Azevedo e Nakao (2024) investigam narcisismo e sensibilidade da remuneração ao desempenho; Wang, Li e Zhao (2025) examinam custos de agência e financeirização em empresas chinesas.

A perspectiva da agência ajuda a formular perguntas observáveis: quem aprovou a operação, que premissas foram apresentadas, quais incentivos estavam vinculados ao desfecho e que instâncias poderiam contestar o projeto? Ela não autoriza atribuir uma decisão desfavorável à personalidade de um indivíduo sem evidências complementares. Para interpretar resultados empíricos, também é preciso considerar estrutura de capital, características da empresa e regras de governança, variáveis que podem coexistir com os traços investigados (Jensen; Meckling, 1976; Oliveira; Garcia, 2024).

2.3 Teoria dos altos escalões: características dos dirigentes e escolhas organizacionais

A teoria dos altos escalões propõe que escolhas estratégicas e resultados organizacionais refletem, parcialmente, experiências, valores e bases cognitivas dos integrantes da alta administração. Hambrick e Mason (1984) apresentam essa relação como uma perspectiva de interpretação dos resultados organizacionais, e não como determinismo psicológico. A influência do executivo depende das possibilidades reais de decisão e do ambiente institucional. Isso permite examinar a liderança sem substituir condições econômicas e organizacionais por características pessoais.

Abreu *et al.* (2024) analisam características de CEOs e endividamento, incluindo variáveis de trajetória profissional. Idade, formação e tempo no cargo representam características observáveis, mas não são indicadores diretos de narcisismo ou excesso de confiança. A diferença é metodológica e substantiva: estudos sobre perfis demográficos podem ajudar a contextualizar o exercício do poder, mas seus coeficientes não devem ser convertidos em evidências de um traço psicológico não medido.

A articulação entre agência e altos escalões é complementar. Enquanto a primeira orienta a análise de incentivos, conflitos e fiscalização, a segunda sugere que interpretações e experiências dos gestores participam das escolhas. Quando a autonomia é elevada e o controle pouco contestável, o julgamento individual pode ter maior espaço para influenciar a decisão. Essa possibilidade funciona, neste trabalho, como hipótese interpretativa, não como efeito comprovado para todas as organizações (Hambrick; Mason, 1984; Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2023).

2.4 Narcisismo executivo e excesso de confiança: conceitos e indicadores

O narcisismo executivo abrange manifestações relacionadas à grandiosidade, à autoimagem e à busca de admiração. Zeppenfeld (2025) reúne diferentes formas de operacionalizar o construto, o que explica parte da dificuldade de comparação entre estudos. Fotografias de destaque em relatórios, traços de assinaturas e linguagem em comunicações corporativas podem funcionar como indicadores indiretos. Tais medidas variam com convenções de divulgação, setor e organização e não devem ser interpretadas como diagnóstico individual.

Oliveira e Garcia (2024) utilizam indicadores relacionados à assinatura e à proeminência da fotografia do CEO; Cruz, Takamatsu e Cordeiro (2024) examinam

linguagem executiva em teleconferências. Embora ambos investiguem narcisismo, as proxies se vinculam a contextos distintos de apresentação do dirigente. Esse fato limita comparações diretas de intensidade, pois uma medida de visibilidade institucional e uma de expressão linguística não possuem equivalência automática.

O excesso de confiança diz respeito à superestimação da capacidade ou da precisão de julgamento. Sua identificação pode partir de decisões, padrões de previsão ou índices compostos, mas cada estratégia captura facetas específicas do construto. Moreira *et al.* (2023) constroem medida para estudar o risco indicado por relatórios financeiros; Santos *et al.* (2024) analisam relações com gerenciamento de resultados e otimismo. A comparação exige reconhecer que o resultado estatístico depende da maneira como tanto o comportamento quanto o desfecho são definidos.

Hubris é empregado na literatura para discutir percepções exageradas de capacidade e poder, especialmente em decisões estratégicas; status e ego designam dimensões mais amplas da autoimagem ou da posição institucional. Como os textos selecionados não disponibilizam medidas homogêneas dessas categorias, elas não integram o problema de pesquisa como variáveis autônomas. A opção melhora a correspondência entre título, objetivos, método e evidências mobilizadas (Betzer *et al.*, 2023; Zeppenfeld, 2025).

2.5 Governança corporativa e condições de contestação das decisões

A governança corporativa estrutura atribuições de decisão, prestação de contas e fiscalização, de modo que escolhas relevantes não dependam apenas da confiança transmitida por um proponente. O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa recomenda integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade, com atenção à atuação independente de instâncias de supervisão e à circulação de informações necessárias à deliberação (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2023).

A existência formal de mecanismos de controle, por si, não comprova eficácia. Siqueira, Carvalho e Lucena (2025) não confirmam a moderação esperada do indicador ESG agregado, embora encontrem associação negativa entre o pilar de governança e gerenciamento de resultados. Lima *et al.* (2023) verificam relação entre narcisismo e honorários de auditoria, com destaque para o comitê de auditoria entre os mecanismos investigados. Os achados sugerem observar composição, autonomia, informações disponíveis e atuação efetiva dos órgãos de supervisão, sem tratá-los como proteção garantida.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Trata-se de pesquisa bibliográfica qualitativa, de caráter exploratório e analítico, organizada como revisão narrativa crítica. Essa classificação corresponde à seleção intencional de publicações e à interpretação temática de resultados heterogêneos, sem protocolo exaustivo, registro completo de rastreamento ou cálculo de efeito combinado. A denominação “revisão integrativa” foi evitada porque a documentação disponível não demonstra a execução formal de todas as etapas habitualmente associadas a esse método. Conforme Rother (2007), a revisão narrativa permite discutir criticamente um campo sem apresentar a abrangência própria de uma revisão sistemática.

O levantamento relatado no trabalho foi realizado em 9 de setembro de 2026 por pesquisa aberta na internet direcionada a páginas de periódicos, registros de artigos, SciELO e versões de acesso aberto. Foram combinados termos em português e inglês, entre eles “narcisismo do CEO”, “excesso de confiança”, “decisão empresarial”, “endividamento”, “governança corporativa”, “CEO narcissism”, “managerial overconfidence” e “investment”. O recorte de busca alcançou publicações de 2022 a 2026, até a data do levantamento. A descrição não significa que todas as bases científicas tenham sido consultadas diretamente mediante buscas replicáveis.

Os critérios declarados de inclusão foram disponibilidade integral gratuita, autoria identificada, idioma português ou inglês e pertinência a decisões financeiras, informação contábil, incentivos ou supervisão organizacional. Foram excluídos registros duplicados, textos exclusivamente clínicos e materiais sem dados bibliográficos suficientes. A seleção final reuniu quinze fontes de 2023 a 2025, sendo quatorze artigos científicos e um código de governança. O código do IBGC foi classificado como referencial normativo, não como evidência empírica. Do conjunto de quinze, doze apresentam autoria ou procedência institucional brasileira, o que não implica que todas as amostras estudadas sejam brasileiras.

A exposição do referencial teórico acrescentou Jensen e Meckling (1976) e Hambrick e Mason (1984), e o enquadramento metodológico utilizou Rother (2007). Essas três obras clássicas são referências de apoio e não alteram o total de quinze documentos do corpus recente examinado nos resultados. A introdução de fontes anteriores ao recorte temporal é explicitada para impedir confusão entre bibliografia teórico-metodológica e publicações selecionadas para a análise temática.

O procedimento analítico descrito consiste em fichamento das publicações quanto a autoria, período, universo de estudo, variável comportamental, forma de mensuração, decisão ou desfecho e limitações declaradas. Em seguida, as evidências foram organizadas em três eixos: decisões de investimento e financiamento; qualidade informacional e gerenciamento de resultados; remuneração, auditoria e governança. A comparação deu atenção a convergências, achados contraditórios, diferenças de operacionalização e alcance das inferências. Revisões anteriores foram empregadas para contextualizar a discussão, não como confirmações independentes dos estudos que sintetizam.

Não há registro documental do número total de resultados inicialmente encontrados em cada busca, dos registros examinados apenas por título ou resumo ou das exclusões por motivo. Por essa razão, não se apresenta fluxograma de triagem nem se atribui reprodutibilidade ou cobertura integral da literatura à seleção. Tampouco foram coletados dados primários, recalculados coeficientes ou realizados testes estatísticos adicionais. Essas restrições precisam acompanhar a interpretação das associações relatadas pelas pesquisas (Rother, 2007).

Quadro 1 – Transparência da estratégia de revisão

Etapa	Procedimento descrito	Limite identificado
Busca	Pesquisa aberta dirigida a periódicos, SciELO e textos integrais; combinação de termos em português e inglês.	Não há histórico exportado por base nem strings completas reproduzíveis.
Elegibilidade	Textos gratuitos, com autoria e pertinência à decisão empresarial; exclusão de duplicatas e material clínico.	Não foram preservadas contagens por etapa ou justificativas individuais das exclusões.
Corpus analítico	14 artigos e 1 código (2023–2025); 3 clássicos usados fora do corpus recente.	Conjunto intencional, não representativo de toda a produção disponível.
Tratamento	Fichamento e confronto de construtos, proxies, recortes e desfechos.	Sem metanálise, avaliação padronizada de viés ou inferência causal própria.

Fonte: elaboração própria, a partir do procedimento registrado no trabalho e de Rother (2007).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Perfil e comparabilidade do material selecionado

Os quinze documentos recentes combinam pesquisas quantitativas com companhias abertas, investigações em empresas de outros portes, estudos de revisão e referência normativa. A heterogeneidade permite identificar mecanismos possíveis, mas impede sintetizar os achados como se todos estimassem o mesmo efeito. Variam a localização das empresas, os períodos observados, a forma de mensurar características dos executivos e o

resultado financeiro escolhido. Produções bibliográficas como as de Duarte *et al.* (2025) e Zeppenfeld (2025) cumprem função de mapeamento conceitual, não acrescentando uma nova amostra empresarial ao conjunto.

A expressão “narcisismo do CEO” não corresponde a uma única variável observável. No estudo de Oliveira e Garcia (2024), a mensuração inclui fotografia e assinatura; em Cruz, Takamatsu e Cordeiro (2024), recorre à linguagem em teleconferências; em Siqueira, Carvalho e Lucena (2025), destaca-se a fotografia do executivo. A evidência de associação ou sua ausência precisa ser lida em relação à proxy adotada. Um resultado não confirmado em uma operacionalização não anula automaticamente um resultado obtido com outra, da mesma forma que duas associações positivas não asseguram identidade de mecanismos.

4.2 Investimento, financiamento e alocação de capital

Oliveira e Garcia (2024) examinam 299 companhias não financeiras da B3, no período de 2011 a 2020, e relatam associação positiva entre traços narcisistas e endividamento total, de curto e longo prazo, mas não para a medida de dívida onerosa. O contraste interno ao próprio estudo é relevante: passivos contábeis e financiamentos com juros expressam obrigações distintas. Interpretar o resultado como preferência generalizada por empréstimos seria extrapolar o indicador utilizado. A análise recomenda considerar composição das dívidas e características financeiras da empresa antes de atribuir ao executivo uma estratégia específica.

Abreu *et al.* (2024), em investigação com 444 empresas entre 2010 e 2021, identificam associação entre permanência no cargo e endividamento. A pesquisa dialoga com a perspectiva dos altos escalões, mas não testa diretamente narcisismo ou excesso de confiança. Sua inclusão na comparação tem função contextual: experiência acumulada e espaço de decisão podem interferir na trajetória financeira, sem servir de prova de um viés psicológico. O cruzamento entre os estudos reforça que características demográficas, personalidade e condições da empresa são dimensões analíticas diferentes.

No universo de pequenas e médias empresas alemãs, Betzer *et al.* (2023) observam maior volume de investimento e mais adiamentos de projetos associados ao excesso de confiança, sem aumento equivalente das decisões de abandono ou redução. Esse resultado aponta para uma questão diferente da encontrada no financiamento brasileiro: a disposição para iniciar projetos e o modo como decisões são reavaliadas durante sua execução. Uma revisão de prazo não demonstra, isoladamente, perda econômica; o retorno depende de custos adicionais, resultados efetivos e alternativas disponíveis.

Wang, Li e Zhao (2025) identificam, em empresas chinesas listadas entre 2009 e 2022, associação positiva de narcisismo executivo com financeirização, indicando investimento ineficiente e custos de agência como canais examinados no estudo. Os resultados variam com porte, geração de caixa e características de auditoria. O achado amplia o debate de dívida e expansão para a destinação de recursos a ativos financeiros. Sua transferência para companhias brasileiras seria inadequada sem considerar diferenças institucionais, regulatórias e de composição das amostras.

Quadro 2 – Comparação das evidências sobre investimento e financiamento

Estudo ou fonte	Evidência ou orientação	Leitura crítica e limites
Oliveira e Garcia (2024); 299 empresas B3, 2011–2020	Narcisismo por proxies de apresentação; associação positiva com dívida total e prazos, não com dívida onerosa.	A composição do passivo altera a interpretação do resultado; associação não é causalidade.
Abreu et al. (2024); 444 empresas, 2010–2021	Características dos CEOs; permanência no cargo associada ao endividamento.	Trajetória profissional não é medida de narcisismo ou confiança excessiva.
Betzer et al. (2023); pequenas e médias empresas alemãs	Excesso de confiança associado a mais investimentos e maior adiamento de projetos.	Adiar, abandonar e obter retorno são desfechos distintos.
Wang, Li e Zhao (2025); empresas listadas chinesas, 2009–2022	Narcisismo associado à financeirização; custos de agência e investimentos ineficientes como canais examinados.	Contexto chinês e medida de financeirização limitam generalização para dívida brasileira.

Fonte: elaboração própria com base nos estudos citados.

A comparação distingue três movimentos decisórios: contrair obrigações, iniciar ou prolongar investimentos e direcionar recursos a aplicações financeiras. Eles compartilham a necessidade de estimar retornos e riscos, mas não são substitutos uns dos outros. A teoria da agência ajuda a observar possíveis desalinhamentos de incentivos; a teoria dos altos escalões considera o lugar do julgamento executivo nessas escolhas. Nenhum dos estudos autoriza inferir que toda expansão, dívida ou aplicação financeira expressa vaidade ou excesso de confiança (Jensen; Meckling, 1976; Hambrick; Mason, 1984).

4.3 Qualidade da informação contábil e resultados divergentes

Cruz, Takamatsu e Cordeiro (2024) analisam 106 companhias da B3, entre 2010 e 2019, e identificam associação positiva entre narcisismo, inferido a partir da linguagem em teleconferências de resultados, e gerenciamento de resultados por escolhas contábeis. Em estudo posterior com 111 empresas, Cruz, Takamatsu e Cordeiro (2025) observam associação com gerenciamento por atividades reais, examinando também a participação do executivo no conselho. O primeiro desfecho envolve registros e estimativas contábeis; o segundo se

relaciona a decisões operacionais, como gastos e atividades que alteram resultados. A relação não deve ser descrita como uma única prática indistinta.

Santos *et al.* (2024) investigam 139 companhias não financeiras da B3, de 2012 a 2021, e relacionam otimismo e excesso de confiança ao gerenciamento de resultados, com condições particulares durante a crise da covid-19. A pesquisa registra menor gerenciamento médio na amostra durante o período de crise, embora a relação dos traços com o desfecho se intensifique. A leitura correta separa variação média da amostra e coeficiente de associação entre duas variáveis; não há fundamento para afirmar aumento generalizado de manipulação durante a crise.

A comparação exige considerar achados de direção diferente. Moreira *et al.* (2023), ao examinar 211 empresas brasileiras entre 2010 e 2021, encontram associação negativa entre excesso de confiança e indicador de risco de relatórios fraudulentos medido por M-score. Trata-se de indicador estatístico de risco e não da contagem de fraudes comprovadas. O resultado não prova efeito protetor do excesso de confiança, mas impede sustentar a tese de que toda medida desse traço se relaciona a pior qualidade informacional.

Siqueira, Carvalho e Lucena (2025) estudam 101 empresas não financeiras, com 678 observações entre 2011 e 2023, e não confirmam as hipóteses de relação positiva entre narcisismo e gerenciamento de resultados, nem o papel moderador negativo do ESG agregado. O pilar de governança, observado separadamente, apresenta associação negativa com gerenciamento. As diferenças em relação a Cruz, Takamatsu e Cordeiro (2024; 2025) podem estar vinculadas a amostras, períodos, indicadores e modelos utilizados; sem reanálise dos dados, não se pode estabelecer qual fator explica o desacordo.

Quadro 3 – Síntese crítica das pesquisas sobre informação contábil

Estudo ou fonte	**Evidência ou orientação**	**Leitura crítica e limites**
Cruz, Takamatsu e Cordeiro (2024)	Narcisismo e gerenciamento por accruals: associação positiva.	Proxy linguística e desfecho de competência; não equivale a fraude demonstrada.
Cruz, Takamatsu e Cordeiro (2025)	Narcisismo, presença no conselho e gerenciamento por atividades reais: associação identificada.	Decisões operacionais diferentes das estimativas contábeis; autores repetidos.
Santos et al. (2024)	Otimismo e excesso de confiança relacionados ao gerenciamento, com particularidades na crise.	Não confundir efeito da crise sobre a média com associação dos traços.
Moreira et al. (2023)	Excesso de confiança associado negativamente ao risco indicado por M-score.	Índice de risco não corresponde à ocorrência confirmada de fraude.
Siqueira, Carvalho e Lucena (2025)	Hipóteses sobre narcisismo e ESG agregado não confirmadas; pilar G associado negativamente ao gerenciamento.	Resultado nulo ou não confirmado não prova ausência universal de relação.

Fonte: elaboração própria com base nos estudos citados.

O ponto comum dessas pesquisas não é uma direção uniforme do efeito, e sim a necessidade de especificar o que se entende por qualidade informacional. Gerenciamento por accruals, gerenciamento operacional, índice de risco de fraude e divulgação voluntária possuem funções e métricas distintas. Para a Administração, a consequência prática é exigir indicadores de acompanhamento compatíveis com a decisão em análise e manter separadas evidências sobre comportamento, qualidade de informação e irregularidade. Essa distinção impede atribuir intenção fraudulenta a um dirigente com base apenas na proxy de personalidade (Moreira *et al.*, 2023; Siqueira; Carvalho; Lucena, 2025).

4.4 Remuneração, auditoria e mecanismos de governança

Azevedo e Nakao (2024) analisam 1.057 empresas não financeiras dos Estados Unidos, no período de 2002 a 2018, e identificam menor sensibilidade da remuneração do CEO ao desempenho relacionada ao narcisismo, distinguindo essa relação de medidas de excesso de confiança. A evidência é pertinente à teoria da agência, pois incentivos podem se afastar de métricas de resultados. A produção é de autores brasileiros, mas o universo empírico é norte-americano; a conclusão não deve ser apresentada como teste de contratos de remuneração de empresas brasileiras.

Lima *et al.* (2023), em 181 companhias brasileiras entre 2015 e 2018, identificam associação positiva entre narcisismo executivo e honorários de auditoria, com particularidades relacionadas ao comitê de auditoria. Honorários podem refletir extensão do trabalho, risco percebido, complexidade das operações e negociação contratual; não medem isoladamente eficácia do controle. Isso desaconselha afirmar que a presença do comitê garante menor custo ou elimina a influência do dirigente.

Duarte *et al.* (2025), ao mapear 84 artigos sobre liderança narcisista e responsabilidade social corporativa, mostram que ações socialmente valorizadas e visibilidade executiva podem se articular de formas diferentes. O estudo oferece um panorama de debates sobre imagem e riscos de comunicação enganosa, mas não estima impacto financeiro de uma amostra nova de empresas. Para o problema desta revisão, a contribuição é lembrar que narrativa de reputação e resultado organizacional são dimensões que precisam ser verificadas separadamente.

O Código das Melhores Práticas do IBGC (2023) recomenda processos formais de deliberação, prestação de contas e supervisão independente. Essas recomendações têm natureza normativa e não demonstram que determinado mecanismo reduziu, em experimentos ou regressões, os efeitos do narcisismo. A relação encontrada por Siqueira, Carvalho e Lucena

(2025) para o componente de governança do ESG reforça a relevância de examinar mecanismos específicos, sem tomar uma pontuação agregada como evidência automática de proteção.

Quadro 4 – Incentivos, fiscalização e força das evidências

Estudo ou fonte	Evidência ou orientação	Leitura crítica e limites
Azevedo e Nakao (2024)	Em amostra dos EUA, narcisismo associado a menor sensibilidade da remuneração ao desempenho.	Revisar critérios contratuais e independência na definição de metas, sem presumir efeito no Brasil.
Lima et al. (2023)	Associação entre narcisismo e honorários de auditoria; comitê de auditoria examinado.	Analisar a efetividade de supervisão e a composição dos custos de auditoria.
Siqueira, Carvalho e Lucena (2025)	Indicador ESG agregado sem moderação confirmada; governança isolada associada negativamente ao gerenciamento.	Avaliar componentes de controle, não usar a sigla ESG como garantia de resultado.
IBGC (2023)	Princípios e recomendações de boas práticas corporativas.	Referência normativa; eficácia das medidas não foi testada por esta revisão.

Fonte: elaboração própria com base nos estudos citados.

4.5 Síntese interpretativa e implicações para a Administração

A confrontação dos estudos permite formular uma resposta condicional ao problema de pesquisa. O narcisismo executivo está associado, em parte das amostras, a decisões de endividamento, alocação financeira, remuneração e gerenciamento de resultados; o excesso de confiança aparece ligado a maior investimento, mudanças na continuidade de projetos e indicadores contábeis. Os resultados contrários ou não confirmados demonstram que a direção da associação depende do construto e de sua medida, do período e do desfecho escolhido. Uma explicação única, centrada em suposta personalidade prejudicial, seria incompatível com o corpus analisado (Oliveira; Garcia, 2024; Moreira *et al.*, 2023; Siqueira; Carvalho; Lucena, 2025).

Na perspectiva dos altos escalões, o dirigente participa da interpretação de oportunidades e riscos; na perspectiva da agência, contratos, incentivos e assimetria informacional delimitam os custos possíveis dessa interpretação. Ambas se encontram em decisões que precisam ser justificadas e revisadas. Para exemplificar, uma previsão excessivamente otimista pode ser contestada por cenários de sensibilidade e confronto com resultados realizados; uma escolha que favoreça a visibilidade de um executivo exige examinar benefícios empresariais demonstráveis e possíveis conflitos de interesses. Essas medidas são propostas gerenciais fundamentadas na lógica das teorias, e não intervenções

cuja eficácia tenha sido comprovada neste artigo (Hambrick; Mason, 1984; Jensen; Meckling, 1976).

Um procedimento compatível com as boas práticas seria documentar premissas financeiras antes da aprovação, registrar alternativas consideradas e promover pareceres de profissionais com independência em relação ao proponente. Durante a execução, a administração verificaria variações de prazo, custo, fluxo de caixa e retorno esperado, definindo critérios para reavaliar o compromisso. No fechamento, distinguiria desempenho operacional, ajustes contábeis e comunicação pública. Essas ações privilegiam a contestabilidade e a rastreabilidade da decisão, sem depender de classificar psicologicamente o dirigente (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2023).

O confronto também expõe lacunas. Boa parte das amostras disponíveis envolve companhias listadas e indicadores públicos de executivos, deixando menos esclarecido o comportamento de gestores em organizações menores ou não listadas. Os estudos frequentemente partem de proxies isoladas e modelos transversais ou longitudinais sem observar integralmente a formação da decisão. Pesquisas futuras podem avaliar o percurso que vai da proposição do projeto à aprovação, execução e revisão, verificando quando a existência de informações contraditórias altera a escolha. A revisão internacional de Zeppenfeld (2025) sustenta a prudência diante da multiplicidade de definições e resultados.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi analisar como narcisismo executivo e excesso de confiança se relacionam a decisões financeiras, distinguindo o que as pesquisas efetivamente mensuram. A revisão indica associações desses construtos com endividamento, volume e continuidade de investimentos, destinação de recursos e indicadores de qualidade contábil. A resposta ao problema não é uniforme: o narcisismo não se mostrou associado a todas as medidas financeiras investigadas, e o excesso de confiança apresentou achados de sentidos diferentes conforme o desfecho. Não há sustentação para afirmar que tais traços produzam sempre decisões prejudiciais ou benéficas.

A articulação das teorias da agência e dos altos escalões esclarece a diferença entre duas perguntas. A primeira é como dirigentes interpretam informações e influenciam escolhas organizacionais; a segunda é sob quais incentivos, controles e condições de supervisão tais escolhas são tomadas. Essa leitura desloca a avaliação da imagem individual para a qualidade demonstrável da decisão. Documentação das premissas, critérios de remuneração verificáveis,

supervisão independente e revisão de investimentos são recomendações coerentes com a fundamentação, mas não foram submetidas a teste de eficácia neste trabalho.

Os limites da investigação são a seleção intencional de quinze documentos recentes, a ausência de histórico completo de triagem, a diversidade geográfica das amostras, a utilização de proxies indiretas e a heterogeneidade de medidas financeiras e contábeis. A pesquisa não produz estimativas combinadas, não estabelece causalidade entre traços executivos e resultados e não permite diagnosticar indivíduos. Em particular, índices de risco contábil não equivalem a fraudes comprovadas, e hipóteses não confirmadas não demonstram inexistência universal de relação.

Como agenda de investigação, recomenda-se combinar medidas comportamentais validadas, análise de decisões específicas e observação dos mecanismos de governança ao longo do tempo, incluindo empresas fora do mercado de capitais. A contribuição central da revisão é mostrar que o estudo do comportamento executivo se torna mais útil à Administração quando considera simultaneamente o construto, a decisão observada, o contexto institucional e os limites das evidências, em lugar de atribuir resultados organizacionais a uma característica pessoal isolada.

REFERÊNCIAS

ABREU, Yasmim Clarice Ramos *et al.* A influência das características dos CEOs no endividamento das empresas. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 23, e3527, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.16930/2237-7662202435272. Acesso em: 9 set. 2026.

AZEVEDO, Yuri Gomes Paiva; NAKAO, Silvio Hiroshi. O efeito moderador do narcisismo do CEO na sensibilidade da remuneração ao desempenho. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 35, n. 95, e1909, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1808-057x20241909.pt. Acesso em: 9 set. 2026.

BETZER, André *et al.* All is not lost that is delayed: overconfidence and investment outcomes. **Review of Managerial Science**, v. 17, p. 2297-2324, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s11846-022-00578-w. Acesso em: 9 set. 2026.

CRUZ, Niara Gonçalves da; TAKAMATSU, Renata Turola; CORDEIRO, Fernanda Alves. Narcissism and earnings management. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 26, n. 2, e20230174, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.7819/rbgn.v26i02.4260. Acesso em: 9 set. 2026.

CRUZ, Niara Gonçalves da; TAKAMATSU, Renata Turola; CORDEIRO, Fernanda Alves. Narcisismo do CEO e gerenciamento por atividades reais. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 26, n. 1, p. 93-107, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.51320/rmc.v26i1.1637. Acesso em: 9 set. 2026.

DUARTE, Camilla Araújo Amaral *et al.* O que sabemos e o que precisamos saber sobre o impacto da liderança narcisista na Responsabilidade Social Corporativa? **Revista de**

Contabilidade e Controladoria, v. 17, p. 1-22, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.5380/rcc.17.98072. Acesso em: 9 set. 2026.

HAMBRICK, Donald C.; MASON, Phyllis A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984. Disponível em: https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628. Acesso em: 9 nov. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: https://ejm.tjmmg.jus.br/wp-content/uploads/2025/02/2023_Codigo-das-Melhores-Praticas-de-Governanca-Corporativa_6a-Edicao.pdf. Acesso em: 9 set. 2026.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. Disponível em: https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X. Acesso em: 9 nov. 2026.

LIMA, Jane Elly Nunes da Costa *et al.* Relação entre o CEO narcisista e os honorários de auditoria. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 42, n. 2, p. 89-105, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.4025/enfoque.v42i2.59421. Acesso em: 9 set. 2026.

MOREIRA, Caritsa Scartaty *et al.* Excesso de confiança do CEO e o risco de relatórios financeiros fraudulentos: evidências no mercado de capitais brasileiro. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 34, n. 3, p. 25-55, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.22561/cvr.v34i3.7412. Acesso em: 9 set. 2026.

OLIVEIRA, Ana Paula da Silva de; GARCIA, Inajá Allane Santos. Influência dos traços de personalidade narcisista dos CEOs no endividamento das empresas da B3. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 35, n. 94, e1834, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1808-057x20231834.pt. Acesso em: 9 set. 2026.

PIRES, Rebeca Rossignoli; PEREIRA, Fernando Batista. Excesso de confiança e otimismo em decisões empresariais. **Cadernos de Estudos Interdisciplinares**, v. 5, n. 2, p. 88-114, 2023. Disponível em: https://publicacoes.unifal-mg.edu.br/revistas/index.php/cei/article/view/2156. Acesso em: 9 set. 2026.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 20, n. 2, p. v-vi, 2007. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001. Acesso em: 9 nov. 2026.

SANTOS, Wictor Christopher dos *et al.* Otimismo e excesso de confiança, crise econômica e gerenciamento de resultados: evidências brasileiras. **BASE: Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 21, n. 2, p. 372-402, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.4013/base.2024.212.05. Acesso em: 9 set. 2026.

SIQUEIRA, Diego Dantas; CARVALHO, Esdras dos Santos; LUCENA, Wenner Glaucio Lopes. A influência de práticas ESG na relação entre narcisismo do CEO e gerenciamento de resultados. **Contabilidade Gestão e Governança**, v. 28, n. 1, p. 63-99, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.51341/cgg.v28i1.3321. Acesso em: 9 set. 2026.

WANG, Linan; LI, Rixin; ZHAO, Ruotong. The impact of CEO narcissism on corporate financialization. **International Journal of Financial Studies**, v. 13, n. 1, art. 39, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.3390/ijfs13010039. Acesso em: 9 set. 2026.

ZEPPENFELD, Jennifer. Narcissists and their influence on firm performance and reporting practices: a systematic literature review and future research agenda. **Management Review Quarterly**, publicação antecipada on-line, 5 jul. 2025. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s11301-025-00538-0. Acesso em: 9 set. 2026.