UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE DOUTORADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CLARA MONISE SILVA

EFEITO MODERADOR DO NARCISISMO NA RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E O GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO

JOÃO PESSOA – PB
2026

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE DOUTORADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CLARA MONISE SILVA

EFEITO MODERADOR DO NARCISISMO NA RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E O GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO

Trabalho de tese apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento as exigências para obtenção do grau de Doutora em Ciências Contábeis.

Área de Concentração: Informação Contábil.

Linha de Pesquisa: Informação Contábil para Usuários Externos.

Orientadora: Dra. Márcia Reis Machado.

JOÃO PESSOA – PB
2026

Catalogação na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S586e Silva, Clara Monise.
Efeito moderador do narcisismo na relação entre a cultura organizacional e o gerenciamento de impressão / Clara Monise Silva. - João Pessoa, 2026.
160 f.

Orientação: Márcia Reis Machado.
Tese (Doutorado) - UFPB/CCSA.

1. Gerenciamento de impressão. 2. Cultura organizacional. 3. Narcisismo. 4. Relato integrado. 5. Discurso corporativo. I. Machado, Márcia Reis. II. Título.

UFPB/BC CDU 658.15:005.73(043)

Elaborado por KAROLLYNE FERREIRA DANTAS - CRB-4/2319

ATA DE DEFESA DE TESE DE DOUTORADO

DEFESA DE TESE Nº 54

Ata de Sessão Pública de Defesa de Tese de Doutorado da aluna Clara Monise Silva, do Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.

Linha de Pesquisa: Informação Contábil para Usuários Externos

Aos onze dias do mês de maio do ano de dois mil e vinte e seis, às treze horas, reuniu-se, virtualmente, através da Plataforma Google Meet, por meio do link: https://meet.google.com/rue-ckrb-hoq, a Banca Examinadora, composta pelos professores doutores: **Márcia Reis Machado (Presidente da Banca Examinadora – PPGCC/UFPB), Wenner Glaucio Lopes Lucena (Membro Interno – PPGCC/UFPB), Denize Demarche Minatti Ferreira (Membro Externo – UFSC), Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima (Membro Externo - UIUC) e Renato Henrique Gurgel Mota (Membro Externo – UFRN)** , para julgar a tese intitulada: **"EFEITO MODERADOR DO NARCISISMO NA RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E O GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO"**, de autoria da aluna Clara Monise Silva, orientada pela Professora **Márcia Reis Machado**. Dando início aos trabalhos, a Presidente da Banca Examinadora explicou aos presentes a finalidade da sessão pública, e passou a palavra à doutoranda para que fizesse a apresentação de sua tese. Após a apresentação do trabalho, a banca examinadora fez arguição à discente, que as respondeu. Em seguida, a presidente da banca examinadora, acatou as observações e a Banca Examinadora se reuniu reservadamente, para que fosse feito o julgamento do trabalho, e após decisão então atribuiu à aluna o conceito:

(X) Aprovado(a)
( ) Insuficiente
( ) Reprovado (a)

Comentários da Banca Examinadora

A aluna foi aprovada e deve proceder aos ajustes apresentados pela banca, para encaminhar a versão final. Cabendo à orientadora a responsabilidade de averiguar os ajustes.

Comentários da Banca Examinadora

Proclamados os resultados, a Presidente da Banca Examinadora encerrou os trabalhos referentes à Defesa de Tese do discente. João Pessoa, 11 de maio de 2026

Documento assinado digitalmente
gov.br MARCIA REIS MACHADO
Data: 20/05/2026 07:51:17-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profª. Drª. Márcia Reis Machado
Presidente da Banca Examinadora – PPGCC/UFPB

Prof. Dr. Wenner Glaucio Lopes Lucena
Membro Interno – PPGCC/UFPB

Documento assinado digitalmente
ICP-Edu
Denize Demarche Minatti Ferreira
Data: 27/05/2026 07:03:53-0300
CPF: ***.985.407-**
Verifique as assinaturas em https://v.ufsc.br

Profª. Drª Denize Demarche Minatti Ferreira
Membro Externo - UFSC

Documento assinado digitalmente
gov.br GERLANDO AUGUSTO SAMPAIO FRANCO DE LI
Data: 19/05/2026 16:03:57-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima
Membro Externo – UIUC

Documento assinado digitalmente
gov.br RENATO HENRIQUE GURGEL MOTA
Data: 21/05/2026 13:16:30-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Renato Henrique Gurgel Mota
Membro Externo - UFRN

Documento assinado digitalmente
gov.br CLARA MONISE SILVA
Data: 21/05/2026 09:58:25-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Clara Monise Silva
Discente

Dedico esta tese, primeiramente, ao Senhor Deus, pois foi a tua graça e a tua misericórdia, que me mantiveram firme até aqui. E dedico também a minha mãe, que é a minha fonte de inspiração e fé. Se cheguei até aqui, foi por intercessão do seu amor e de suas orações.

"Isto é uma ordem: sê firme e corajoso. Não te atemorizes, não tenhas medo, porque o Senhor está contigo em qualquer parte para onde fores."

(Josué 1:9)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, a Deus, pois foi a Sua graça e a Sua misericórdia que me mantiveram firme até aqui. Nos momentos de angústia e dificuldade, era a Ele que eu recorria e n'Ele encontrava a força e o incentivo para não desistir.

Agradeço aos meus pais, que me deram a vida, especialmente à minha mãe, que é o meu porto seguro e meu maior exemplo de amor e fé. Sem as suas orações e o seu suporte, eu não teria chegado até aqui. Agradeço à minha família, que sempre me apoiou e torceu pela concretização do meu sonho, e, em especial, à Joan, que, por muitas vezes, foi meu apoio logístico e emocional nesse processo.

À minha orientadora, professora Márcia, que sempre acreditou em mim, mesmo quando nem eu mesma acreditava que conseguiria. Obrigada por todo o carinho, cuidado e atenção dedicados a mim durante esses quatro anos, especialmente na elaboração desta tese.

Aos membros da banca, o professor Dr. Wenner Glaucio Lopes Lucena, a professora Dra. Denize Demarche Minatti Ferreira, o professor Dr. Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima e o professor Dr. Renato Henrique Gurgel Mota, agradeço pela disponibilidade em participar da qualificação e da defesa de tese, bem como por todas as contribuições para a melhoria deste trabalho.

Agradeço a todos os professores do PPGCC, em especial Aldo Callado, Dimas Barreto, Lauro Vinicio, Luiz Renato, Márcia Reis, Márcio Machado, Orleans Martins, Paulo Amilton, Rossana Guerra e Wenner Lucena, que contribuíram para minha formação profissional e pessoal ao longo desses quatro anos. Também gostaria de agradecer à equipe administrativa do PPGCC, especialmente a Wilma e Cecília, que foram muito importantes no decorrer dessa trajetória.

À Universidade Federal da Paraíba e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão da bolsa, que foi fundamental nessa trajetória.

À minha querida turma do doutorado Aluska, Diego, Emily, Isabela, Patrícia, Regina e Sabrina, muito obrigada por todas as experiências que vivenciamos nesses quatro anos. Agradeço também aos alunos que compartilharam experiências comigo em disciplinas, nos corredores da universidade, nos congressos e eventos; muito obrigada!

Um agradecimento mais que especial aos meus amigos Aluska, Diego e Patrícia, pelo apoio nos momentos de angústia e desespero e pela parceria nos trabalhos e pesquisas. Não poderia deixar de agradecer às minhas amigas Amanda e Vanessa, que, por diversas vezes, me acolheram em seus lares com muito carinho e amor.

Agradeço aos meus amigos Annandy Raquel, Antônio Neto, Caritsa, Edivaldo Duda, John Pablo, Tomaz e Yuri, que estiveram ao meu lado (mesmo distantes fisicamente), apoiando-me e torcendo por mim. Agradeço também aos queridos padres Edson, Gabriel, Leonardo e Tiago, que mesmo indiretamente, trouxeram palavras de sabedoria, conforto e fé, especialmente, nos momentos de angústia em que eu recorria à Santa Missa para buscar acalmar meu coração.

Agradeço, ainda, às instituições de ensino nas quais atuei como professora e colaboradora durante esses quatro anos, a Faculdade Caicoense Santa Teresinha e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Agradeço aos meus diretores, coordenadores, colegas professores e alunos por todo o apoio e incentivo para que eu chegasse até aqui.

Por fim, agradeço a todos os amigos que contribuíram direta ou indiretamente para a conclusão de mais uma etapa tão importante da minha vida.

Muito obrigada a todos!

RESUMO

Esta tese tem como objetivo analisar como o narcisismo do CEO modera a influência da cultura organizacional no gerenciamento de impressão nos relatos integrados das empresas listadas na B3. A amostra foi composta por 182 empresas listadas na B3, ao longo do período de 2013 a 2024. A *proxy* para o gerenciamento de impressão foi o tom textual das palavras contidas nos relatórios de sustentabilidade e relato integrado, calculado a partir da identificação e frequência de palavras positivas em relação ao somatório das palavras positivas e negativas, com base no dicionário de sustentabilidade proposto nessa tese. Quanto à cultura organizacional, foi utilizada como *proxy* a dimensão cultural predominante nas empresas, a qual foi estimada a partir da frequência de ocorrência das palavras associadas a cada categoria nos relatórios de administração, sendo a ênfase cultural mensurada por meio de percentuais relativos. Para capturar o narcisismo do CEO foram utilizadas as *proxies* do tamanho da foto do CEO nos relatórios de sustentabilidade/relato integrado e o destaque do CEO nas conferências de resultados anuais. Os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas e inferenciais, utilizando regressões multivariadas com dados em painel e como teste adicional aos modelos econométricos estimados, foram empregadas regressões quantílicas. Os resultados evidenciaram que os efeitos das dimensões culturais e do narcisismo do gestor não são homogêneos, variando de acordo com o nível de gerenciamento de impressão das empresas. De modo geral, as evidências sugerem que a cultura organizacional, isoladamente, apresenta influência limitada e dependente do contexto, enquanto o narcisismo do CEO exerce impactos distintos tanto sobre a ênfase cultural predominante nas empresas quanto sobre o gerenciamento de impressão por meio do tom do discurso dos relatos integrados. Os achados também evidenciam que o narcisismo do CEO atua como um efeito moderador, capaz de intensificar ou atenuar práticas de gerenciamento de impressão conforme o tipo de cultura organizacional predominante e a posição da empresa na distribuição do tom do discurso. A pesquisa contribui ao integrar cultura, personalidade e discurso, para ampliar o entendimento sobre como narrativas corporativas são produzidas, legitimadas e contestadas nos relatórios financeiros.

Palavras-chave: Gerenciamento de impressão. Narcisismo. Cultura organizacional. Relato integrado. Discurso corporativo.

ABSTRACT

This thesis aims to examine how CEO narcissism moderates the influence of organizational culture on impression management in the integrated reports of companies listed on B3. The sample consisted of 182 companies listed on B3 over the period from 2013 to 2024. The proxy for impression management was the textual tone of the words contained in sustainability reports and integrated reports, calculated based on the identification and frequency of positive words relative to the total number of positive and negative words, using the sustainability dictionary developed in this dissertation. Organizational culture was measured using the predominant cultural dimension within each company as a proxy, which was estimated based on the frequency of occurrence of words associated with each cultural category in the management reports, with cultural emphasis measured through relative percentages. CEO narcissism was captured using two proxies: the size of the CEO's photograph in the sustainability/integrated reports and the CEO's prominence during annual earnings conference calls. The data were analyzed using descriptive and inferential statistics, employing multivariate panel data regressions. As an additional robustness test for the estimated econometric models, quantile regressions were also performed. The results reveal that the effects of cultural dimensions and CEO narcissism are not homogeneous, varying according to the level of impression management exhibited by the companies. Overall, the evidence suggests that organizational culture, when considered in isolation, has a limited and context-dependent influence, whereas CEO narcissism exerts distinct effects on both the predominant cultural emphasis within firms and impression management through the textual tone of integrated reports. The findings further demonstrate that CEO narcissism acts as a moderating mechanism capable of strengthening or weakening impression management practices depending on the predominant organizational culture and the firm's position within the distribution of textual tone. This study contributes to the literature by integrating organizational culture, executive personality, and corporate discourse, thereby advancing the understanding of how corporate narratives are produced, legitimized, and contested in corporate reporting.

Keywords: Impression management. Narcissism. Organizational culture. Integrated reporting. Corporate discourse.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – A estrutura de valores concorrentes para tipos de cultura 33
Quadro 2 – Métricas de mensuração do narcisismo 41
Quadro 3 – Dicionário de palavras 52
Quadro 4 – *Proxies* para narcisismo do CEO 54
Quadro 5 – Variáveis de controle 55
Quadro 6 – Trajetória da pesquisa 57
Quadro 7 – Resultado das hipóteses de pesquisa 117

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenho da tese 25
Figura 2 – Relação entre liderança, desempenho organizacional e criação de valor 32
Figura 3 – Perspectiva da Teoria do alto escalão nas organizações 38
Figura 4 – Representação gráfica das hipóteses de pesquisa 48
Figura 5 – Nuvem de palavras: discurso do CEO 64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do narcisismo do CEO mensurado pelo tamanho da foto. 61
Gráfico 2 – Evolução do narcisismo do CEO mensurado pelo discurso 63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição da amostra por setores 59

Tabela 2 – Estatística descritiva das variáveis do estudo..... 60

Tabela 3 – Resultados da regressão com dados em painel da relação da Cultura organizacional e o Gerenciamento de impressão nos relatos integrados 66

Tabela 4 – Resultados da regressão quantílica da relação entre a Cultura de Controle e o Gerenciamento de impressão nos relatos integrados..... 68

Tabela 5 – Resultados da regressão quantílica da relação entre a Cultura de Competição e o Gerenciamento de impressão nos relatos integrados.....69

Tabela 6 – Resultados da regressão quantílica da relação entre a Cultura de Colaboração e o Gerenciamento de impressão nos relatos integrados.....70

Tabela 7 – Resultados da regressão quantílica da relação entre a Cultura de Inovação e o Gerenciamento de impressão nos relatos integrados.....71

Tabela 8 – Tabela 7 – Resultados da regressão com dados em painel da relação do Narcisismo do CEO e a Cultura de Controle.....72

Tabela 9 – Resultados da regressão com dados em painel da relação do Narcisismo do CEO e a Cultura de Competição.....74

Tabela 10 – Resultados da regressão com dados em painel da relação do Narcisismo do CEO e a Cultura de Colaboração.....76

Tabela 11 – Resultados da regressão com dados em painel da relação do Narcisismo do CEO e a Cultura de Inovação.....78

Tabela 12 – Resultados da regressão quantílica da relação do Narcisismo do CEO (Foto) e a Cultura de Controle.....80

Tabela 13 – Resultados da regressão quantílica da relação do Narcisismo do CEO (Foto) e a Cultura de Competição.....81

Tabela 14 – Resultados da regressão quantílica da relação do Narcisismo do CEO (Foto) e a Cultura de Colaboração.....82

Tabela 15 – Resultados da regressão quantílica da relação do Narcisismo do CEO (Foto) e a Cultura de Inovação.....83

Tabela 16 – Resultados da regressão quantílica da relação do Narcisismo do CEO (Discurso) e a Cultura de Controle.....84

Tabela 17 – Resultados da regressão quantílica da relação do Narcisismo do CEO (Discurso) e a Cultura de Competição.....85

Tabela 18 – Resultados da regressão quantílica da relação do Narcisismo do CEO (Discurso) e a Cultura de Colaboração.....86

Tabela 19 – Resultados da regressão quantílica da relação do Narcisismo do CEO (Discurso) e a Cultura de Inovação.....87

Tabela 20 – Resultados da regressão com dados em painel da relação do Narcisismo do CEO e o Gerenciamento de impressão no relato integrado.....88

Tabela 21 – Resultados da regressão quantílica da relação do Narcisismo do CEO (Foto) e o Gerenciamento de impressão no relato integrado.....90

Tabela 22 – Resultados da regressão quantílica da relação do Narcisismo do CEO (Discurso) e o Gerenciamento de impressão no relato integrado.....91

Tabela 23 – Resultados da regressão com dados em painel da moderação do Narcisismo do CEO (Foto) na relação da Cultura organizacional e o Gerenciamento de impressão no relato integrado.....93

Tabela 24 – Resultados da regressão quantílica da moderação do Narcisismo do CEO (Foto) na relação da Cultura de Controle e o Gerenciamento de impressão no relato integrado.....96

Tabela 25 – Resultados da regressão quantílica da moderação do Narcisismo do CEO (Foto) na relação da Cultura de Competição e o Gerenciamento de impressão no relato integrado.....97

Tabela 26 – Resultados da regressão quantílica da moderação do Narcisismo do CEO (Foto) na relação da Cultura de Colaboração e o Gerenciamento de impressão no relato integrado.....99

Tabela 27 – Resultados da regressão quantílica da moderação do Narcisismo do CEO (Foto) na relação da Cultura de Inovação e o Gerenciamento de impressão no relato integrado.....100

Tabela 28 – Resultados da regressão com dados em painel da moderação do Narcisismo do CEO (Discurso) na relação da Cultura organizacional e o Gerenciamento de impressão no relato integrado.....102

Tabela 29 – Resultados da regressão quantílica da moderação do Narcisismo do CEO (Discurso) na relação da Cultura de Controle e o Gerenciamento de impressão no relato integrado.....104

Tabela 30 – Resultados da regressão quantílica da moderação do Narcisismo do CEO (Discurso) na relação da Cultura de Competição e o Gerenciamento de impressão no relato integrado.....106

Tabela 31 – Resultados da regressão quantílica da moderação do Narcisismo do CEO (Discurso) na relação da Cultura de Colaboração e o Gerenciamento de impressão no relato integrado.....108

Tabela 32 – Resultados da regressão quantílica da moderação do Narcisismo do CEO (Discurso) na relação da Cultura de Controle e o Gerenciamento de impressão no relato integrado.....109

LISTA DE ABREVEATURA E SIGLAS

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão

CEO – *Chief Executive Officer* (Diretor Executivo)

CFO – *Chief Financial Officer* (Diretor Financeiro)

CVF – *Competing Values Framework*

GRI – *Global Reporting Initiative*

IIRC – *International Integrated Reporting Council*

NPI – Inventário de Personalidade Narcisista

ROA – *Return On Assets* (Retorno sobre os Ativos)

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

TA – Tom anormal

TES – Teoria dos Escalões Superiores

TOM – Tom total

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 18
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA 18
1.2 OBJETIVOS DA TESE 20
1.2.1 Objetivo Geral 20
1.2.2 Objetivos Específicos 21
1.3 JUSTIFICATIVA 21
1.3.1 Ineditismo 21
1.3.2 Relevância e Contribuições 23
1.4 PROPOSIÇÃO DE TESE 25
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 26
2.1 GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO NO RELATO INTEGRADO 26
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL 31
2.3 TEORIA DO ESCALÃO SUPERIOR E OS TRAÇOS DE PERSONALIDADE NARCISISTAS DOS GESTORES 36
2.4 CONSTRUÇÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA 41
2.4.1 Cultura Organizacional e Gerenciamento de Impressão no Relato Integrado 41
2.4.2 Narcisismo do CEO e Cultura Organizacional 43
2.4.3 Narcisismo e Gerenciamento de impressão no Relato Integrado 45
2.4.4 Cultura Organizacional, Gerenciamento de Impressão no Relato Integrado e Narcisismo 46
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS 49
3.1 POPULAÇÃO, AMOSTRA E COLETA DOS DADOS 49
3.2 VARIÁVEIS DA PESQUISA 49
3.2.1 Gerenciamento de Impressão no Relato Integrado 49
3.2.2 Dicionário de Palavras de Sustentabilidade 50
3.2.3 Cultura Organizacional 51
3.2.4 Narcisismo do CEO 52
3.2.5 Variáveis de Controle 55
3.3 MODELO ECONOMÉTRICO E TRATAMENTO ESTATÍSTICO 56

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS 59

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS 59

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO NO RELATO INTEGRADO 65

4.3 NARCISISMO DO CEO E CULTURA ORGANIZACIONAL 72

4.4 NARCISISMO E GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO NO RELATO INTEGRADO 88

4.5 CULTURA ORGANIZACIONAL, GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO NO RELATO INTEGRADO E NARCISISMO 93

4.5.1 Efeito moderador do Narcisismo do CEO (Foto) na relação da Cultura organizacional e o Gerenciamento de impressão no relato integrado 93

4.5.2 Efeito moderador do Narcisismo do CEO (Discurso) na relação da Cultura organizacional e o Gerenciamento de impressão no relato integrado 102

4.6 SÍNTESE DOS RESULTADOS DAS HIPÓTESES 110

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 120

5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS 121

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA 123

5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS 123

REFERÊNCIAS 125

APÊNDICE A – Algoritmo para a contagem da frequência de palavras em linguagem Python (unigramas e bigramas) 134

APÊNDICE B – Lista de Palavras Positivas selecionadas dos Relatórios de Sustentabilidade/Relato Integrado 138

APÊNDICE C – Lista de Palavras Negativas selecionadas dos Relatórios de Sustentabilidade/Relato Integrado 139

APÊNDICE D – Lista de Palavras Positivas que compõem o Dicionário 140

APÊNDICE E – Lista de Palavras Negativas que compõem o Dicionário 144

APÊNDICE F – Algoritmo para estimação do Tom do discurso nos Relatórios de Sustentabilidade/Relato Integrado na linguagem Python 152

APÊNDICE G – Algoritmo para estimação da ênfase das dimensões culturais na linguagem Python 155

APÊNDICE H – Algoritmo para estimação do Narcisismo do CEO pelo destaque no discurso das Conferências Anuais na linguagem Python 158

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

O processo de tomada de decisão nas empresas é influenciado por diversas variáveis, que incluem tantos fatores externos (como aspectos políticos, sociais e econômicos do mercado), quanto internos, tais como as características individuais de quem toma as decisões. Nessa perspectiva, tem-se que a tomada de decisão no âmbito empresarial é influenciada pelos traços de personalidade, experiências, crenças pessoais e fatores psicológicos dos gestores (Hafeez; Chughtai, 2023).

Essa concepção fundamenta-se na Teoria do Escalão Superior (TES), a qual postula que, em ambientes caracterizados por altos níveis de incerteza, a direção e as escolhas estratégicas das empresas são profundamente influenciadas pelos processos cognitivos, valores, antecedentes, experiências passadas e traços de personalidade dos seus gestores (Hambrick; Mason, 1984). Com isso, os traços de personalidade dos gestores podem influenciar significativamente as percepções dos gestores, moldando subsequentemente a forma como estes processam a informação e respondem às forças do mercado (Nooshabadi; Mockaitis; Chugh, 2024).

Nesse contexto, dos traços de personalidade dos gestores, tem-se o narcisismo, que se configura como aquele caracterizado pelo sentimento de grandiosidade, autoconfiança, assunção de riscos, impulsividade, visão exagerada das próprias capacidades, senso de direito, baixa empatia social, vontade e habilidade de usar os outros para alcançar seus próprios interesses (O'Reillyy; Hall, 2021).

O narcisismo é uma subárea de pesquisa dos escalões superiores, que vem sendo utilizada para descrever o comportamento gerencial nas organizações. Estudos anteriores evidenciam que o narcisismo dos gestores pode influenciar as estratégias das empresas, como os processos de inovação, fusões e aquisições, pesquisa e desenvolvimento, internacionalização, divulgação de informações corporativas, incluindo as de responsabilidade social corporativa (RSC) (Chatterjee; Hambrick, 2007; Gerstner *et al*., 2013; Oesterle; Elosge; Elosge, 2016; Márquez-Illescas; Zebedee; Zhou, 2019; Yang; Shi; Wang, 2021; Lassoued; Khanchel, 2023; Wang; Li; Mu, 2024).

A literatura ainda descreve que o narcisismo dos gestores tem forte influência na construção e direcionamento da cultura organizacional, visto que os gestores, ao assumirem o poder e a liderança, buscam repassar seus valores e suas crenças para os seus

subordinados (Giberson *et al*., 2009). Assim, a cultura de uma organização não se forma aleatoriamente; em vez disso, ela é moldada pelas principais decisões estratégicas e operacionais dos gestores, que refletem as suas características pessoais. Pesquisas anteriores apresentaram evidências de como características dos gestores refletem na definição da cultura nas organizações (Giberson *et al*., 2009; O'Reilly; Chatman; Doerr, 2019; Grijalva *et al*., 2020; O'Reilly; Chatman, 2020; O'Reilly; Hall, 2021; Ji *et al*., 2023).

Como mencionado anteriormente, a cultura organizacional pode ser moldada pelos traços de personalidade dos gestores, desde a transferência de crenças e de valores até a forma de comunicação da empresa, incluindo a elaboração dos relatórios corporativos (Borges, 2013). Gestores narcisistas que priorizam a reputação da empresa, bem como sua imagem pessoal, podem incentivar práticas de gerenciamento de impressão para assegurar que os relatórios apresentem resultados positivos sobre a empresa, mesmo que isso signifique omitir ou mascarar informações desfavoráveis (Liao; Zeng; Wei, 2023).

Dentre os relatórios corporativos, os relatórios de sustentabilidade são frequentemente utilizados como ferramentas de legitimação social, e consequentemente, instrumentos para o gerenciamento de impressão nas empresas (Martins; Gomes; Branco, 2023). Sob essa ótica, o relato integrado surge como um meio de divulgação de informações integradas, que busca representar holisticamente as atividades de uma empresa nos aspectos ambiental, social e de governança, com ênfase à criação de valor para os *stakeholders* (Sun, 2024).

No contexto brasileiro, as práticas de divulgação de informações de sustentabilidade vêm passando por um processo de institucionalização regulatória em consonância com o movimento internacional liderado pela IFRS *Foundation*. A partir da atuação do *International Sustainability Standards Board* (ISSB), as normas IFRS S1 e IFRS S2 estabelecem um padrão global para a divulgação de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade e ao clima, cuja adoção, no Brasil, ocorre por meio da regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) para companhias abertas que optarem por esse tipo de divulgação.

Paralelamente, a divulgação do Relato Integrado, baseada no *Integrated Reporting Framework* mantido pela IFRS *Foundation*, complementa esse processo ao promover a integração entre informações financeiras e não financeiras e ao enfatizar a criação de valor no curto, médio e longo prazos. Dessa forma, tanto os relatórios de sustentabilidade elaborados sob IFRS S1/S2 quanto o relato integrado passam a coexistir como

instrumentos complementares de transparência corporativa no mercado de capitais brasileiro.

Existem diversos fatores que podem motivar o gerenciamento de impressão no relato integrado, como por exemplo, a necessidade de legitimidade junto aos investidores (Martins *et al.*, 2020); apresentar um diferencial competitivo por adotar práticas sustentáveis (Martins; Gomes; Branco, 2021); minimizar críticas e controvérsias ao apresentar informações de maneira favorável (Boiral *et al*., 2020); e a necessidade de autopromoção e melhoramento da imagem por parte dos gestores (Weng; Chang, 2015; Márquez-Illescas, Zebedee; Zhou, 2019; Lee *et al*., 2020; Ji *et al*., 2023).

Logo, torna-se importante o desenvolvimento de pesquisas que busquem analisar as práticas de gerenciamento de impressão nos relatórios corporativos e suas motivações, uma vez que a manipulação dos dados apresentados compromete a transparência e a confiabilidade das informações e, consequentemente, podem ter impactos significativos no processo de tomada de decisão dos *stakeholders*.

Portanto, com base em um contexto no qual os traços de personalidade narcisista do gestor têm influência nas decisões estratégicas das empresas, torna-se oportuno verificar como esses aspectos podem intervir na cultura organizacional, direcionando as práticas adotadas pela empresa, incluindo, o gerenciamento de impressão nos relatórios corporativos. Em face do exposto, a tese visa responder a seguinte questão de pesquisa: **Como o narcisismo do CEO modera a influência da cultura organizacional no gerenciamento de impressão nos relatos integrados das empresas listadas na B3?**

Esta tese discute a relação entre o narcisismo do CEO, sua associação com a cultura organizacional e como essa associação pode influenciar o gerenciamento de impressão nos relatos integrados de empresas inseridas em um mercado emergente, representado pelo contexto brasileiro. Além de ampliar a compreensão sobre como características individuais dos gestores e aspectos culturais das organizações podem estar associadas a construção de narrativas corporativas, a pesquisa propõe um dicionário de análise textual composto por palavras positivas e negativas, incorporando termos relacionados às dimensões ambiental, social e de governança (ESG).

1.2 OBJETIVOS DA TESE

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como o narcisismo do CEO modera a influência da cultura organizacional no gerenciamento de impressão nos relatos integrados das empresas listadas na B3.

1.2.2 Objetivos específicos

Com base no objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

a) Identificar a relação da cultura organizacional com o gerenciamento de impressão nos relatos integrados das empresas listadas na B3;
b) Verificar se os traços de personalidade narcisista do CEO influenciam a cultura organizacional da empresa;
c) Averiguar se o narcisismo do CEO tem influência no gerenciamento de impressão nos relatos integrados das empresas listadas na B3.

1.3 JUSTIFICATIVA

1.3.1 Ineditismo

A partir de uma revisão sistemática da literatura, observou-se a tendência de algumas empresas adotarem práticas de gerenciamento de impressão em seus relatórios de sustentabilidade. Estudos anteriores têm investigado as formas que as empresas vêm utilizando para manipular essas informações, tais como, representações visuais, frases e palavras (tom do discurso), legibilidade e, por último, gráficos (Lo; Ramos; Rogo, 2017; de Souza *et al.*, 2019; Cüre; Esen; Çalışkan, 2020; Lin, 2020; Trucco; Demartini; Beretta, 2021; Albitar; Abdoush; Hussainey, 2022).

O presente estudo analisa o gerenciamento de impressão no relato integrado por meio do tom anormal positivo nos relatórios corporativos de sustentabilidade (Huang; Teoh; Zhang, 2014; Liang; Wu, 2022). Entretanto, os estudos de Huang, Teoh e Zhang (2014) e Liang e Wu (2022) realizaram essa análise utilizando como base dicionários de palavras positivas e negativas já validados por Henry (2008) e Loughran e MacDonald, (2011), que foram desenvolvidos especificamente para relatórios contábeis corporativos. A pesquisa tem como diferencial propor um dicionário específico, tendo como base outros dicionários já validados por estudos anteriores, inclusive em português, porém, buscando

atualizar e incluir palavras e termos relacionados as práticas ambientais, sociais e de governança, uma vez que o foco da presente pesquisa é a análise de relatos integrados.

Essa pesquisa também tem como diferencial tentar compreender como características individuais dos CEOs interagem com elementos organizacionais e institucionais na construção das narrativas corporativas em mercados emergentes. Diferentemente de mercados desenvolvidos, caracterizados frequentemente por estruturas acionárias mais dispersas e mecanismos de governança mais consolidados, o mercado brasileiro apresenta particularidades como concentração acionária e presença de acionistas controladores (Carvalhal da Silva; Leal, 2006); influência de grupos familiares (Morck; Steier, 2005) e participação significativa de empresas estatais, fatores que podem ampliar o poder discricionário dos executivos e influenciar a forma como as organizações comunicam seu desempenho e legitimam suas ações perante os *stakeholders*.

O estudo ainda visa contribuir com as discussões atuais sobre práticas de gerenciamento de impressão no relato integrado, buscando evidenciar a relação dessas práticas com o tipo de cultura dominante na organização, e ainda insere a análise de como os traços de personalidade dos gestores podem intensificar ou reduzir essas práticas, o que possibilita novas discussões sobres esses aspectos.

Alguns estudos anteriores buscaram relacionar como a cultura organizacional está diretamente ligada ao comportamento e práticas adotadas dentro da empresa, incluindo o gerenciamento de impressões. Dentre essas práticas e comportamentos, têm-se que a cultura organizacional está relacionada com: a divulgação de riscos (Elkelish; Hassan, 2014); a divulgação de informações voluntárias (Iliya Nyahas *et al*., 2017); a mudança estratégica nos comportamentos competitivos da organização, na tecnologia e no ambiente institucional (Alshumrani; Munir; Baird, 2018); às práticas de ações de sustentabilidade (Oriade *et al*., 2021); o gerenciamento de impressão (Spong; Kamau, 2012; Densten; Sarros, 2011); gerenciamento de resultados e fraudes contábeis (Aswani; Fiordelisi, 2020).

Além disso, a literatura também apresenta estudos que relacionam o gerenciamento de impressão nos relatórios corporativos com os traços de personalidade narcisista dos gestores (Weng; Chang, 2015; Márquez-Illescas, Zebedee; Zhou, 2019; Lee *et al*., 2020; Ji et *al*., 2023), levantando uma discussão sobre a influência de traços psicológicos e comportamentais sobre as práticas de gerenciamento de impressão.

No que se refere aos estudos que relacionaram o narcisismo dos gestores com o gerenciamento de impressão, observam-se diferentes motivações. Weng e Chang (2015)

buscaram analisar como os traços de personalidade dos indivíduos influenciam o gerenciamento de impressões e os processos de mediação por meio dos quais essas práticas afetam os resultados organizacionais, mais especificamente, a troca de gestor. Enquanto Márquez-Illescas, Zebedee e Zhou (2019) evidenciaram que os CEOs mais narcisistas são propensos a descrever o desempenho das suas empresas nos anúncios de lucros de forma mais positiva, em comparação com os gestores menos narcisistas.

Lee *et al*. (2020) evidenciaram o desejo de preservar o seu *status* social para com os outros como um fator motivacional para que os CEOs adotem práticas de gerenciamento de impressão. Por sua vez, Ji *et al*. (2023) buscaram evidenciar como o narcisismo influencia as avaliações dos outros sobre criatividade dos CEOs, a partir de uma perspectiva de gerenciamento de impressão no contexto organizacional.

Diante desse contexto, verifica-se uma lacuna tanto na literatura comportamental quanto na literatura sobre gerenciamento de impressão, a qual não foram observados estudos que analisaram a moderação de níveis de traços narcisistas dos gestores na relação entre a cultura organizacional e o gerenciamento de impressão no relato integrado. Em síntese, a finalidade dessa pesquisa é analisar como a influência da cultura organizacional nas práticas de gerenciamento de impressão no relato integrado pode ser intensificada (ou reduzida) à medida que os gestores se tornam mais (ou menos) narcisistas no mercado financeiro brasileiro. E, com isso, fornecer evidências que ajudem a preencher a lacuna presente na literatura, especialmente no contexto das pesquisas de empresas brasileiras.

1.3.2 Relevância e contribuições

A partir da proposta de tese apresentada, é possível identificar as possíveis implicações teóricas e práticas dessa pesquisa, além das contribuições para literatura e para o ambiente corporativo e seus *stakeholders*.

Ao demonstrar como o narcisismo dos gestores se relaciona com o gerenciamento de impressão no relato integrado, pode-se encontrar evidências sobre as motivações por trás desse tipo de divulgação, como os interesses próprios dos gestores em manter uma imagem positiva e fortalecer sua reputação. Com isso, a pesquisa contribui para a literatura sobre a divulgação dos relatórios de sustentabilidade, ao evidenciar como a personalidade dos gestores pode afetar a política de reporte das informações contidas nesse relatório, seja por meio da complexidade na linguagem e/ou pelo tom utilizado para reportar as informações.

A pesquisa também contribui para a literatura sobre os fatores determinantes da cultura organizacional, ao buscar relacionar como os traços de personalidade dos gestores influenciam a direção da dimensão cultural predominante nas empresas. Assim, outra contribuição deste estudo é examinar como a personalidade narcisista dos gestores influencia o tipo de cultura desenvolvido na empresa e como essa cultura afeta as decisões estratégicas, incluindo a divulgação de relatórios corporativos.

No contexto das práticas de gerenciamento de impressão no relato integrado, a pesquisa apresenta implicações práticas para as partes interessadas. A literatura aponta que, por ser um relato voluntário, não existe ainda um padrão regulamentado. Existe apenas um *Framework* emitido pelo *International Integrated Reporting Council* (IIRC) que orienta a sua elaboração. Com isso, os gestores podem usar da discricionariedade para divulgar essas informações e a partir daí, gerenciar a imagem que querem passar para os usuários da informação. Com isso, poderia ser mais prudente os órgãos reguladores criarem um padrão para esse relato com o intuito de evitar a manipulação das informações contidas no mesmo.

Em relação aos investidores, o presente estudo pode auxiliá-los a identificar possíveis sinais de gerenciamento de impressão, a partir do tom no discurso reportado no relato e o seu impacto no desempenho financeiro e não financeiro. Outra implicação prática do estudo é que, ao compreender melhor as práticas de gerenciamento de impressão nos relatórios de sustentabilidade e seus reflexos na empresa, pode-se oferecer às organizações evidências que as ajudem a aprimorar a sua comunicação, de forma responsável e transparente, criando um impacto positivo tanto no nível empresarial quanto na sociedade como um todo.

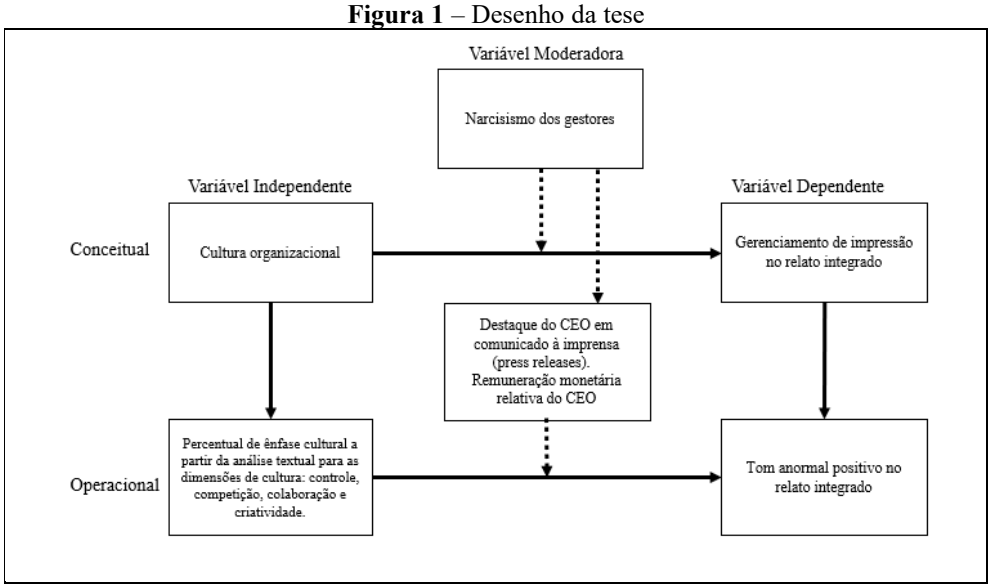
O estudo ainda busca contribuir para uma melhor compreensão do narcisismo dos gestores como um fenômeno psicológico e comportamental que tem reflexos nas estratégias e desempenho empresarial. Em muitos casos, o narcisismo pode levar os gestores a tomarem decisões irracionais e egoístas, que terão impacto direto em diversos aspectos da empresa, como a cultura organizacional e o gerenciamento de impressão. É crucial que as empresas busquem desenvolver políticas e práticas corporativas relacionadas à seleção, treinamento e monitoramento de gestores, bem como estratégias de governança corporativa, visando mitigar os riscos associados ao narcisismo nas organizações.

1.4 PROPOSIÇÃO DE TESE

Deste modo, essa pesquisa defende a seguinte tese: **Os traços de personalidade narcisistas do CEO modera a influência da cultura organizacional no gerenciamento de impressão nos relatos integrados das empresas listadas na B3.**

A Figura 1 apresenta o desenho da tese e a relação entre os constructos para o delineamento das hipóteses de pesquisa e a definição da proposição de tese:

Figura 1 – Desenho da tese



Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2025).

Esta relação fundamenta-se na Teoria da Escalão Superior, que postula que os traços de personalidade dos gestores influenciam as práticas e estratégias adotadas na organização, e consequentemente, direcionam sua cultura. Com isso, essa tese parte da ideia de que a influência da cultura organizacional nas práticas de gerenciamento de impressão no relato integrado pode ser intensificada (ou reduzida) à medida que o CEO apresenta traços mais (ou menos) narcisistas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO NO RELATO INTEGRADO

A divulgação dos relatórios de responsabilidade social corporativa (RSC) teve início na década de 1970, focando preferencialmente em questões sociais (Sun *et al*., 2022). Essa divulgação iniciou a partir de um relatório, denominado Balanço Social, que incorporava indicadores para avaliar de maneira objetiva e quantificada as atividades da empresa em relação aos aspectos humanos e sociais (Gonçalves, 1980). A partir da década de 1980, os relatórios de RSC passaram a enfatizar também as questões ambientais (Sun *et al*., 2022), principalmente em resposta ao impacto negativo da industrialização sobre a sociedade e o ambiente natural (Nishitani *et al*., 2021).

O aumento significativo da divulgação dos relatórios de RSC ocorreu para satisfazer as necessidades de informação das diversas partes interessadas, mais especificamente quanto aos aspectos não financeiros das empresas, já que os relatórios corporativos financeiros eram insuficientes nesses aspectos. Logo, estas informações não financeiras passaram a ser comunicadas por meio de diversas formas, incluindo os relatórios de sustentabilidade ou os relatórios de responsabilidade social corporativa, ou dentro do relatório anual (Cheng *et al*., 2014).

Em comparação com outros métodos de divulgação de informações referentes a responsabilidade social corporativa, os relatórios de RSC são considerados únicos, pois fornecem maior profundidade e abrangência nas informações sobre o desempenho social das empresas em diversos aspectos, como bem-estar dos funcionários, diversidade, alcance comunitário, segurança dos produtos e meio ambiente (Du; Yu, 2021). Assim, as empresas utilizam os relatórios de responsabilidade social corporativa como um mecanismo para comunicar suas práticas aos diversos *stakeholders*, visando obter legitimidade para suas ações (Correa-Garcia *et al*., 2020).

Desde então, que a necessidade de aprimorar a divulgação de relatórios que abordam aspectos não financeiros das empresas, como questões sociais e ambientais, surge o conceito de relato integrado, que busca estabelecer uma conexão clara entre as informações não financeiras e as financeiras, permitindo uma avaliação contínua do desempenho futuro da empresa (Cheng *et al*., 2014).

A África do Sul foi o primeiro país a exigir que as empresas listadas produzissem um relatório integrado. Esses primeiros esforços ocorreram em virtude do lançamento do

King Report on Governance for South Africa 2009 (*King* III), o qual recomendava que as empresas elaborassem relatórios integrados, combinando informações financeiras e não financeiras em um único documento (Cheng *et al*., 2014).

A ideia de relato integrado ganhou impulso significativo com a criação do *International Integrated Reporting Council* (IIRC) em 2010, uma junção global de reguladores, investidores, empresas, órgãos normatizadores, profissionais da contabilidade e ONGs. O IIRC desenvolveu o Quadro Internacional de Relato Integrado (*International* <IR> *Framework*), que fornece diretrizes para a preparação de relatórios integrados.

O IIRC define o relato integrado como um processo que utiliza o pensamento integrado para gerar um relatório regular documentando como uma organização cria valor ao longo do tempo (IIRC, 2021). Ainda de acordo com o IIRC, o relato integrado combina informações financeiras e não financeiras em um único documento, destacando como uma organização cria valor no curto, médio e longo prazo. Ele visa conectar a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas futuras, demonstrando a interdependência entre diferentes aspectos do negócio.

O RI representa uma abordagem avançada em relatórios organizacionais, visando evidenciar de forma holística as atividades de uma empresa nos âmbitos ambiental, social e de governança (Sun, 2024). A estrutura do IIRC para relatórios integrados e os padrões da *Global Reporting Initiative* (GRI) para relatórios de sustentabilidade social e ambiental promovem uma padronização para esses tipos de relatórios (Nishitani *et al*., 2021).

De acordo com o IIRC, a divulgação do Relato Integrado pode melhorar a qualidade das informações disponíveis para os provedores de capital financeiro, permitindo uma alocação de capital mais eficiente e produtiva. Também promove uma abordagem mais coesa e eficiente para os relatórios corporativos, integrando diferentes vertentes de relatórios e comunicando todos os fatores que impactam materialmente a capacidade de uma organização de criar valor ao longo do tempo. Além disso, aumenta a responsabilidade e a gestão de uma ampla base de capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento, e natural), promovendo a compreensão de suas interdependências (Nishitani *et al*., 2021).

O relato integrado é essencialmente direcionado aos *stakeholders*, reconhecendo que esses incluem diversos grupos ou indivíduos que são impactados pela criação de valor de uma organização ao longo do tempo ou que têm impacto sobre essa criação de valor, enfatizando o papel desse relato na comunicação de como o valor é criado para estes

grupos (Sun, 2024). A abordagem de Relato Integrado aprimora o valor das divulgações de RSC, destacando a interconexão entre diferentes tipos de informações (Sun *et al*. 2022).

As empresas optam por divulgar o relato integrado por diversos motivos que trazem benefícios tanto para a própria organização quanto para seus *stakeholders.* A motivação para as empresas adotarem a divulgação do relato integrado está alinhada com a Teoria da Divulgação, já que elas incorporam proativamente fatores sociais e ambientais em suas estratégias para melhorar o desempenho financeiro a longo prazo, além de entender e gerenciar riscos e oportunidades inter-relacionados (Nishitani *et al*., 2021). Outro fator motivador na divulgação do relato integrado está relacionado à teoria da legitimidade, já que a legitimação retórica para uma quantidade maior de partes interessadas e influentes, seria a principal razão para a divulgação voluntária dessas informações (Nishitani *et al*., 2021).

De acordo com a Teoria do Escalão Superior (TES), proposta por Hambrick e Mason (1984), os executivos que entendem a importância da reputação corporativa podem utilizar o relato integrado para construir e manter uma imagem positiva da empresa, mostrando compromisso com práticas sustentáveis e responsáveis. Com isso, por meio da perspectiva do relato integrado, os gestores reconhecem os benefícios de comunicar de maneira holística o desempenho financeiro e não financeiro da empresa, contribuindo para a legitimidade, reputação e sucesso sustentável da organização.

Ainda com base na TES, a literatura sugere que as atividades de RSC são moldadas pelas características dos gestores de alto escalão, uma vez que a decisão de um gestor de dedicar esforços organizacionais para aprimorar a RSC pode proporcionar benefícios para si, como maior visibilidade na mídia e elogios positivos de funcionários e da comunidade (Petrenko *et al*., 2016). Pesquisas anteriores apresentam evidências que sugerem que o envolvimento dos executivos corporativos nas iniciativas de RSC pode ser influenciado por características psicológicas e necessidades pessoais dos líderes, como o narcisismo, em vez de ser uma resposta direta às pressões externas (Lee *et al*., 2020).

Os CEOs narcisistas são mais propensos a buscar reconhecimento por parte dos meios de comunicação social e por meio de ações filantrópicas das suas organizações, consequentemente, organizações controladas por CEOs narcisistas se envolverão mais em RSC (Petrenko *et al*., 2016). Outra característica psicológica importante que afeta as decisões e os resultados das empresas é a arrogância do CEO.

A relação entre a arrogância do CEO e as atividades de RSC (tanto positivas quanto negativas) será atenuada à medida que aumentar o nível de dependência da empresa em relação aos recursos fornecidos pelas partes interessadas (Tang *et al*., 2015). A literatura tende a tratar os termos arrogância e excesso de confiança dos CEOs como sinônimos, associados a mecanismos teóricos semelhantes, visto que, tanto indivíduos arrogantes quanto aqueles que são excessivamente otimistas e confiantes têm o hábito de superestimar suas capacidades e de se considerarem superiores à média (Tang *et al*., 2015).

Ao contrário dos relatórios financeiros, que são obrigatórios, e passam por processo de verificação por meio de auditoria externa, litígio e supervisão regulatória, os relatórios de RSC, incluindo relato integrado, são voluntários na maioria dos países, e geralmente não são regulamentados e carecem de uma estrutura padronizada (Du; Yu, 2021). A flexibilidade na elaboração dos relatórios de sustentabilidade, incluindo o relato integrado, permite que as empresas tenham maior liberdade para escolher quais informações divulgar, e isso pode levar ao gerenciamento de impressão, o que permite as empresas selecionarem informações específicas para apresentar uma imagem favorável de suas ações e desempenho, reforçando assim sua legitimidade perante a sociedade (Cho *et al*., 2018).

O gerenciamento de impressão foi inicialmente utilizado nos campos da psicologia e do comportamento individual para descrever como as pessoas influenciam as percepções dos outros e criam uma imagem favorável de si mesmas (Boiral; Brotherton; Talbot, 2020). A aplicação do gerenciamento de impressão na Contabilidade relaciona-se à manipulação do conteúdo nas narrativas contábeis ou à distorção na apresentação de ilustrações nos relatórios corporativos, como gráficos ou imagens (Beattie; Jones, 2000).

Por meio do gerenciamento de impressão, os gestores buscam enfatizar os aspectos desejáveis da organização, como o desempenho positivo ou mascarar e ocultar aspectos menos desejáveis, como resultados negativos, com o intuito de manipular as percepções dos seus diversos usuários (Martins; Gomes; Branco, 2021). Também há evidências de que gestores avessos ao risco podem usar o gerenciamento de impressão para evitar críticas e minimizar a exposição a potenciais controvérsias, destacando realizações e minimizando incidentes que poderiam afetar a imagem corporativa (Boiral; Brotherton; Talbot, 2020).

Existem diversas formas de gerenciamento de impressões nos relatórios corporativos. A grande maioria dos estudos analisam os tipos de gerenciamento nos relatórios anuais, mas tem sido crescente estudos que analisam relatórios de sustentabilidade. As táticas mais comuns de gerenciamento de impressão nos relatórios corporativos ocorrem por meio de representações visuais, frases e palavras (tom do discurso), legibilidade e, por último, gráficos (Cüre; Esen; Çalışkan, 2020).

A representação visual desempenha um papel crucial no gerenciamento das percepções dos leitores, uma vez que gráficos, tabelas, mapas, diagramas e quadros são utilizados para apresentar informações relacionadas ao desempenho nos relatórios (Beattie; Jones, 2000). A representação gráfica nos relatórios permite às empresas apresentarem uma visão mais favorável do seu desempenho, e com isso, as empresas tendem a ser seletivas no uso de gráficos quando se trata de divulgações (Cüre; Esen; Çalışkan, 2020).

A legibilidade é um atributo do texto escrito, que avalia a facilidade de compreensão, levando em conta o uso de estruturas sintáticas frequentes e complexas (de Souza *et al*., 2019). Nos relatórios anuais, a legibilidade pode ser determinada pelo tom verbal e pela manipulação temática, onde as empresas adotam um tom específico para transmitir confiança no *status quo* e nas práticas atuais. A legibilidade é crucial para o sucesso na comunicação das mensagens escritas às partes interessadas, pois reflete o grau de complexidade das informações apresentadas. Relatórios com baixa legibilidade utilizam frases longas, estruturas complexas, voz passiva, terminologia técnica e jargão jurídico, o que dificulta sua compreensão (Lo; Ramos; Rogo, 2017).

A divulgação narrativa emergiu como uma nova área que a administração pode usar para gerenciar as percepções das partes interessadas externas por meio do tom utilizado. A ausência de regulamentos que determinem o formato ou o conteúdo das divulgações nos relatórios de sustentabilidade oferece à administração a oportunidade de discriminar subjetivamente o conteúdo dos relatórios e gerenciar as percepções dos *stakeholders* utilizando um tom de acordo com seus interesses (Ningsihet *et al*., 2021).

O tom caracteriza a forma como um escritor pode usar declarações narrativas de maneira específica (por meio da escolha de palavras) para transmitir observações não-verbais sobre um determinado assunto. No entanto, os tons podem ser empregados tanto para facilitar a comunicação de informações mais úteis quanto para fins de gerenciamento de impressão (Albitar; Abdoush; Hussainey, 2022).

Duas teorias opostas podem explicar o uso de recursos narrativos diferenciados em relatórios não financeiros: ocultação e atribuição. A ocultação refere-se a uma estratégia de comunicação destinada a enfatizar as boas notícias ou ofuscar as más notícias. A atribuição pode ser definida como uma "tática de enquadramento defensivo" que transfere a culpa pelos resultados negativos para fatores externos (Trucco; Demartini; Beretta, 2021).

Com isso, a narrativa de uma entidade com desempenho fraco pode ser elaborada de maneira a "ressaltar os aspectos positivos" com mais intensidade do que se as condições fossem mais favoráveis (Lin, 2020). Em contraponto, os gestores podem adotar um tom mais positivo em seus relatórios de RSC para indicar não apenas uma maior capacidade de engajamento em RSC, mas também o bom desempenho da empresa, melhorando, assim, sua reputação (Albitar; Abdoush; Hussainey, 2022).

Portanto, o tom usado no relatório de RSC, incluindo o relato integrado, pode influenciar o julgamento das partes interessadas sobre as atividades e o desempenho de RSC da empresa, influenciando assim os efeitos da divulgação de RSC. Cabe destacar que, conforme estudos anteriores (Patelli; Pedrini, 2015), os gestores do alto escalão influenciam na definição do tom dos relatórios, logo, as informações repassadas são influenciadas pelas características psicológicas e necessidades pessoais desses gestores.

Cabe destacar que, o gerenciamento de impressão nos relatórios corporativos pode resultar da interação entre fatores estruturais, como a cultura organizacional, e fatores individuais relacionados à alta liderança. Conforme argumentam Merkl-Davies e Brennan (2011), as práticas de divulgação corporativa não são neutras, mas refletem escolhas estratégicas influenciadas tanto por pressões institucionais e organizacionais quanto por motivações e características pessoais dos gestores.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional pode ser definida como a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos membros de outra (Hofstede, 1991). Essa programação da mente refere-se a um conjunto de valores, crenças, comportamentos, práticas e normas que são compartilhados pelos membros de uma organização e que influenciam como as pessoas interagem, tomam decisões e se comportam dentro da empresa (Borges, 2013). A cultura organizacional pode também ser vista como um padrão de pressupostos básicos compartilhados, aprendidos por um

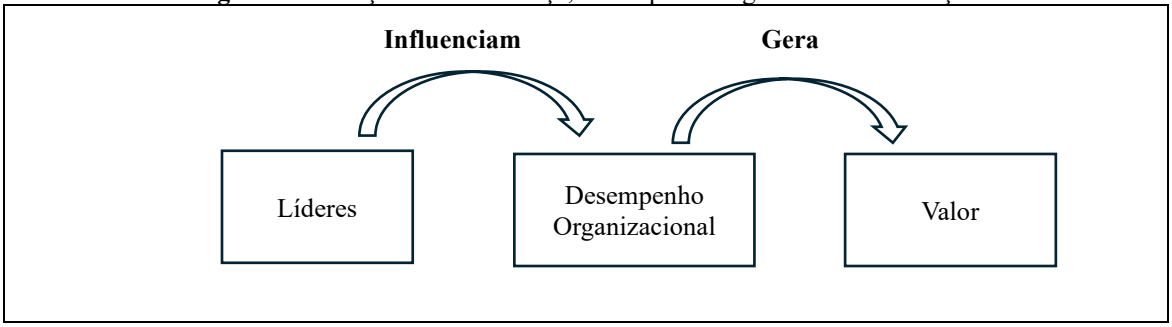
grupo à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (Shein, 2010).

A cultura pode ser considerada como um conceito amplo e que representa os contratos implícitos e explícitos que regem o comportamento dentro de uma organização (Fiordelisi; Ricci, 2014). Com isso, a cultura organizacional oferece continuamente diretrizes implícitas sobre como as pessoas devem pensar, sentir e comportar-se em grupos (Kim; Toh, 2019). A partir do compartilhamento de suas crenças e valores, a cultura organizacional também auxilia na redução dos conflitos de agência entre as partes interessadas e a gestão dentro da empresa (Zaman, 2024).

Nessa perspectiva, percebe-se que a cultura pode ter influência importante na eficácia de uma organização, e consequentemente, ter um efeito positivo nas medidas de desempenho da empresa (Fiordelisi; Ricci, 2014). Partindo do pressuposto de que, a criação de valor é o objetivo das empresas, dos gestores e colaboradores, todos os atores envolvidos no processo de gestão são avaliados com base em sua capacidade de gerar valor para a empresa. E com isso, a criação de valor é definida em termos de medidas financeiras, como rentabilidade, aumento de receitas ou redução de custos (Cameron *et al*., 2007).

Essa construção de valor para as empresas pode estar diretamente ligada a figura dos seus gestores. A literatura aponta que os líderes podem influenciar desproporcionalmente as culturas e, ao fazê-lo, confiam nos seus valores pessoais e traços de personalidade para moldar culturas de grupo (Kim; Toh, 2019). Conforme Cameron *et al*. (2007), existe uma relação entre a liderança e a eficiência no desempenho organizacional, e consequentemente, na criação de valor para as organizações:

Figura 2 – Relação entre liderança, desempenho organizacional e criação de valor



Fonte: Adaptado de Cameron *et al*. (2007).

A literatura sobre cultura organizacional reconhece que os valores e práticas das organizações são moldados por múltiplos níveis de influência, que vão do contexto institucional mais amplo às interações cotidianas no interior das empresas (Kim; Toh, 2019). Nesse sentido, os modelos de Hofstede, Schein e Cameron e Quinn oferecem perspectivas complementares, ao abordarem a cultura a partir de diferentes níveis de análise. Hofstede (2001) concebe a cultura como um sistema de valores compartilhados em nível nacional, relativamente estável ao longo do tempo, que condiciona padrões de comportamento social e organizacional. Essas dimensões culturais estabelecem o pano de fundo institucional no qual as organizações operam, influenciando preferências por hierarquia, competição, cooperação ou tolerância à incerteza, sem, contudo, determinar de forma absoluta as práticas organizacionais.

Em nível organizacional, Schein (2010) propõe uma concepção processual da cultura, entendida como um conjunto de pressupostos básicos compartilhados, aprendidos ao longo do tempo à medida que o grupo resolve problemas de adaptação externa e integração interna. Diferentemente das abordagens tipológicas, a contribuição de Schein enfatiza a profundidade da cultura, distinguindo entre artefatos visíveis, valores declarados e pressupostos inconscientes, além de atribuir à liderança um papel central na criação, manutenção e transformação cultural.

Complementarmente, Cameron e Quinn (2006), por meio do *Competing Values Framework* (CVF), oferecem uma tipologia que permite operacionalizar a cultura organizacional em quatro tipos predominantes, controle, competição, colaboração e inovação, a partir de eixos fundamentais de flexibilidade versus estabilidade e orientação interna versus externa. Esse modelo se destaca por sua aplicabilidade empírica e por capturar as manifestações práticas da cultura nas organizações, possibilitando análises comparativas e quantitativas. Cada dimensão dessa organiza e categoriza um conjunto de estratégias, competências e perspectivas que os líderes podem utilizar para promover a criação de valor nas organizações (Cameron *et al*., 2007).

Quadro 1 - A estrutura de valores concorrentes para tipos de cultura

Tipo de Cultura	Líder	Valores	Critério de Eficácia
Colaborativa (Clã)	Mentor, facilitador.	Apego, afiliação, colaboração, confiança e apoio.	Satisfação e comprometimento dos funcionários.
Criativa (Adhocrática)	Inovador, empreendedor, visionário.	Crescimento, estímulo, agilidade, autonomia e atenção aos detalhes.	Inovação.

Competição (Mercado)	Concorrente, produtor.	Comunicação, competição, competência e realização.	Aumento da participação de mercado, lucro, qualidade do produto e produtividade.
Controle (Hierárquica)	Coordenador, monitor, organizador	Comunicação, rotinização, formalização e consistência.	Eficiência, pontualidade e bom funcionamento.

Fonte: Adaptado Cameron e Quinn (2006); Fiordelisi e Ricci (2014).

A partir da síntese exposta no quadro e tendo como base o CVF proposto por Cameron e Quinn (2006), cada tipo de cultura possui seus atributos que orientam e direcionam a postura dos atores nas organizações. Na cultura colaborativa o foco é desenvolver processos cooperativos e alcançar coesão por meio do consenso e amplo envolvimento dos funcionários. Já a cultura criativa tem como foco a criação de oportunidades futuras no mercado por meio da inovação nos produtos e serviços da organização.

A cultura competitiva foca sua prioridade nos clientes e acionistas e avaliam o sucesso com base em indicadores como quota de mercado, receitas, cumprimento de metas orçamentais e crescimento da rentabilidade, enquanto, a cultura de controle concentra-se em uma estrutura organizacional orientada por mecanismos de controle, com o objetivo corporativo de criar valor por meio de melhorias internas na eficiência, implementação de melhores processos e aprimoramentos de qualidade (Fiordelisi; Ricci, 2014).

Sob a ótica da teoria do escalão superior, os traços de personalidade dos gestores são um conjunto útil de características pessoais para a compreensão das ligações entre o CEO e a cultura de suas empresas (Giberson *et al*., 2009). A literatura também aponta que o desempenho organizacional é um reflexo das escolhas estratégicas dos gestores e essas escolhas são, por sua vez, resultado das suas experiências, valores e personalidades (Oesterle; Elosge; Elosge, 2016). E com isso, a cultura organizacional, se torna um reflexo das decisões e comportamentos desses gestores, influenciando toda a dinâmica e o ambiente da organização. As ações dos gestores, ao sinalizar aos funcionários quais normas e valores devem ser seguidos ou evitados, ajudam a definir a cultura da organização (O'Reilly; Chatman; Doerr, 2019).

O narcisismo dos gestores pode influenciar consideravelmente o tipo de cultura organizacional que se desenvolve. Estudos anteriores trazem evidências que confirmam como esse traço de personalidade dos gestores pode refletir diretamente no desempenho e na cultura organizacionais. Grijalva *et al*. (2020) evidenciaram que o narcisismo

prejudica o desempenho colaborativo da equipe ao longo do tempo, consequentemente, o narcisismo seria menos compatível com a cultura colaborativa. Isso pode ser justificado pelo fato de que dos gestores narcisistas tendem a ser mais autocentrados e menos inclinados a promover a colaboração e o bem-estar dos membros da organização.

Os narcisistas possuem autoestima elevada, acreditam que são genuinamente melhores e mais competentes do que os outros, e geralmente são caracterizados por possuírem baixos níveis de agradabilidade, caracterizando-os como egoístas e que possuem baixa empatia social (O'Reilly; Chatman, 2020). Portanto, os gestores com baixo nível de agradabilidade tendem a enfatizar a importância da capacidade da organização de competir com outras empresas e encorajam as pessoas a correrem riscos que podem ajudar a organização a prosperar (Giberson *et al*., 2009). Logo, a cultura de competição é altamente compatível com líderes narcisistas, que buscam impulsionar a organização a alcançar metas agressivas, e podem criar um ambiente de alta pressão e competição.

Em uma cultura de controle, gestores narcisistas podem encontrar um ambiente onde suas necessidades de controle e poder são satisfeitas. Esse fato justifica-se pela visão de mundo egocêntrica dos narcisistas e a falta de confiança nos outros, o que os levam a ser abusivos com os subordinados e a tentar manter altos níveis de controle (O'Reilly; Chatman; Doerr, 2019). Outro ponto, é que os narcisistas acreditam que deveriam dominar e controlar a tomada de decisões, pois consideram seu conhecimento e experiência superiores aos dos outros (O'Reilly; Hall, 2021).

Dado que os narcisistas são motivados a gerar novas ideias para se destacarem e chamarem a atenção dos outros, o narcisismo pode contribuir diretamente para a implementação de uma cultura orientada para a criatividade e inovação nas organizações (Ji *et al*., 2023). Isso pode ocorrer visto que os gestores narcisistas podem impulsionar a organização para explorar novas ideias e tecnologias, buscando reconhecimento pessoal. No entanto, seu foco pode estar mais em manter sua boa reputação do que no bem coletivo da organização.

Os gestores narcisistas, devido à sua necessidade de autoafirmação e desejo por admiração, podem realizar o gerenciamento de impressão nos relatórios corporativos (Ji *et al*., 2023). Os relatórios corporativos, sob a influência de gestores narcisistas, podem ser elaborados com uma ênfase na comunicação estratégica, com o objetivo de impressionar os *stakeholders*, utilizando uma linguagem positiva e imagens que reforcem a posição de poder e sucesso da empresa e de seus gestores.

Sob essa perspectiva, a divulgação de relatório de RSC, como o relato integrado, oferece aos gestores a oportunidade de descrever seu desempenho não financeiro e de retratar uma imagem baseada nos valores de solidariedade, justiça, lealdade e transparência. Consequentemente, por meio dessas revelações, os CEOs mais narcisistas alcançam seus objetivos, melhorando sua imagem pública e gerando admiração, legitimidade e autoestima (Lassoued; Khanchel, 2023).

2.3 TEORIA DO ESCALÃO SUPERIOR E OS TRAÇOS DE PERSONALIDADE NARCISISTAS DOS GESTORES

A Teoria do Escalão Superior surge a partir do artigo seminal "*Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers*", de Hambrick e Mason (1984). Os autores argumentam que as características do alto escalão moldam a personalidade dos membros da equipe de alta administração e são indicadores válidos para a mensuração das habilidades cognitivas que influenciam a tomada de decisões e, consequentemente, o desempenho da empresa (Hambrick; Mason, 1984).

A ideia principal da TES possui vertentes: i) as decisões são tomadas com base nas interpretações das situações estratégicas que os gestores enfrentam; e ii) essas decisões se fundamentam nas experiências passadas e na base cognitiva do CEO (Hambrick, 2007). A partir dessas vertentes, Hambrick e Mason (1984) definiram que as decisões estratégicas da empresa são influenciadas pelos seguintes aspectos dos gestores: bases cognitivas, valores, personalidade e experiências observáveis.

A base cognitiva dos executivos é composta pelo conteúdo cognitivo, pela estrutura cognitiva e pelo estilo cognitivo (Finkelstein; Hambrick; Canessa, 2009). O conteúdo cognitivo refere-se aos conhecimentos, crenças, valores e experiências acumulados pelos membros da alta administração. Esse conteúdo cognitivo influencia diretamente a maneira como esses gestores percebem e interpretam as informações, tomam decisões estratégicas e, em última análise, afetam o desempenho organizacional. Embora possa direcionar para decisões erradas, também capacita os indivíduos a tomarem decisões eficientes com a ajuda de seus vieses cognitivos e derivados de suas heurísticas (Shah; Oppenheimer, 2008).

A estrutura cognitiva refere-se a como o conhecimento e as crenças são organizados, conectados e localizados na mente do executivo. Relaciona-se com a organização e o funcionamento dos processos mentais dos gestores, incluindo como eles

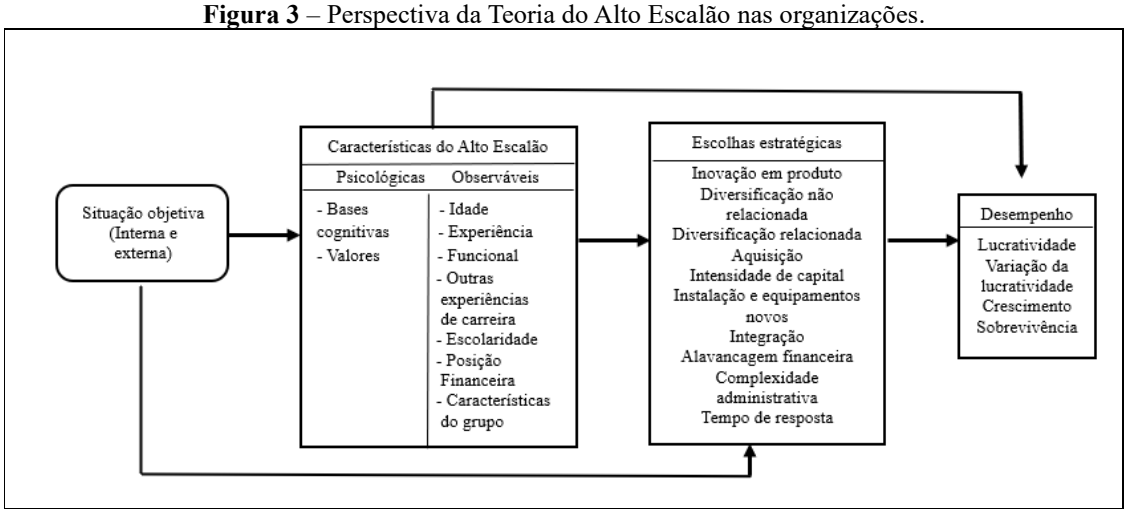
percebem, interpretam, armazenam e utilizam informações para tomar decisões estratégicas. Além disso, as estruturas cognitivas podem se tornar autorrealização e auto esforço. Em alguns casos, os elementos dessa estrutura são tão bem estabelecidos pelo executivo que dados contrários podem ser negligenciados ou, se percebidos, ignorados (Finkelstein; Hambrick; Cannella, 2009).

O estilo cognitivo refere-se a forma como a mente do executivo trabalha, como ele reúne e processa as informações, toma decisões e resolve problemas. É uma forma de descrever as diferenças individuais na maneira como os gestores pensam e agem em contextos organizacionais e estratégicos. Identificam-se estilos, como executivos lógicos e não lógicos (Finkelstein; Hambrick; Cannella, 2009), perceptivos, emotivos e racionais, analíticos e intuitivos (Hunt et al., 1989).

Os valores do indivíduo moldam suas características psicológicas enquanto gestores e sua hierarquia de valores dirige suas decisões, ou seja, ao se defrontar com situações conflitantes, o gestor escolherá o valor ao qual atribui maior importância. Além disso, os valores incorporam conjuntos de prioridades pessoais e transituacionais que variam entre os indivíduos e atuam como princípios orientadores na vida das pessoas, e com isso, os valores atuam como lentes, ou filtros, que determinam a quantidade e o tipo de informação que os gestores processam. (Berson *et al*., 2007).

As cognições, os valores e as percepções dos executivos são difíceis de quantificar, logo a perspectiva da TES recorre a pesquisas anteriores sobre demografia e sugere que as características gerenciais são substitutos razoáveis para as diferenças subjacentes nesses três elementos. Na perspectiva de Hambrick e Mason (1984), as características observáveis são dados eficientes que podem fornecer indicadores confiáveis das construções psicológicas dos indivíduos. Dessa forma, características demográficas dos executivos, como idade, sexo, histórico educacional e experiência, podem refletir na sua cognição e ter um impacto nas escolhas estratégicas de uma organização (Hambrick; Mason, 1984).

Figura 3 – Perspectiva da Teoria do Alto Escalão nas organizações.



Fonte: Hambrick e Mason (1984).

Com base no pressuposto inicial proposto por Hambrick e Mason (1984), de que os resultados organizacionais refletem os valores e as bases cognitivas dos principais executivos, pode-se deduzir que esses aspectos têm a capacidade de influenciar a tomada de decisões estratégicas e, por meio delas, impactar o desempenho da organização, como ilustrado na Figura 3.

Em 2007, Hambrick atualiza seu trabalho inicial, vinculando os traços de personalidade à TES, com o objetivo de explorar o impacto das características de personalidade dos executivos no comportamento corporativo. Esse autor sugere que a personalidade dos executivos exerce grande influência sobre suas interpretações das situações que enfrentam, o que, por sua vez, afeta suas escolhas (Hambrick, 2007). Desde então, os traços de personalidade dos executivos passaram a ser explorado em pesquisas que utilizam a TES.

Em pesquisas envolvendo gestores e CEOs, os modelos de personalidade mais utilizados incluem o *Big Five*, o HEXACO e a *Dark Triad*.

A *Dark Triad* inclui três traços de personalidades conceitualmente distintos, mas inter-relacionadas: narcisismo, maquiavelismo e psicopatia ((Palmer; Holmes; Perrewé, 2020,). O narcisismo abrange sentimentos de direito, busca por atenção, grandiosidade e uma percepção de superioridade sobre os outros (Ji *et al*., 2023). O maquiavelismo envolve o uso de comportamentos manipuladores e enganosos para prejudicar os outros (Wenzhi; Wu; Shu-Jou, 2019). A psicopatia se caracteriza por impulsividade, manipulação, domínio, superioridade social e empatia mínima (Nooshabadi; Mockaitis; Chugh, 2024).

Os traços de personalidade narcisista representam características subclínicas associadas à grandiosidade, necessidade de admiração e autopromoção, que influenciam a forma como indivíduos percebem a si mesmos e interagem com o ambiente social e organizacional (Hambrick; Mason, 1984). Esses traços frequentemente carregam conotações negativas devido às suas associações com falta de empatia, desonestidade, manipulação, domínio e um senso de superioridade.

A literatura sobre a TES tem se concentrado em buscar estudar o narcisismo como traço de personalidade do gestor que influencia de certa forma seu comportamento e suas escolhas estratégicas, e consequentemente, o desempenho financeiro e operacional das empresas.

O termo "narcisismo" tem suas raízes na mitologia grega. Um jovem bonito chamado Narciso se apaixonou por sua própria imagem refletida em uma piscina de água. Fascinado pela visão de sua própria beleza, Narciso permaneceu admirando seu reflexo e morreu de desespero ao perceber que nunca poderia conquistar sua própria imagem (Braun, 2017). Logo, o conceito “narcisismo” vem da palavra “narciso”, que representa três significados: autoimagem inflada; manipulação interpessoal; necessidade excessiva de reconhecimento dos outros (Zhou; Guo; Li, 2019).

O narcisismo é um traço de personalidade relativamente estável caracterizada por grandiosidade, autoconfiança, assunção de riscos, impulsividade, uma visão inflada das próprias capacidades, um sentimento de direito, baixa empatia social e uma vontade e capacidade de usar os outros para alcançar seus próprios interesses (O'Reillyy; Hall, 2021).

Na literatura psicológica, existem dois tipos de narcisistas. Os "narcisistas patológicos", que são indivíduos com uma autoimagem inflada, mas emocionalmente instáveis e vulneráveis, o que dificulta para eles lidarem com ameaças à sua autoimagem (Brunell; Buelow, 2017). Essa forma de narcisismo destaca uma auto apresentação defensiva decorrente de baixa autoestima e uma natureza mais introvertida (O'Reillyy; Hall, 2021).

Em contraponto, tem-se o grupo dos “narcisistas grandiosos”, que são indivíduos egocêntricos, autocentrados e egoístas (Brunell; Buelow, 2017). Os indivíduos desse grupo apresentam uma forma mais assertiva e extrovertida, caracterizada por alta autoestima, um senso de superioridade e direito pessoal, excesso de confiança, uma disposição para explorar os outros para ganho próprio (O'Reillyy; Hall, 2021). Os narcisistas grandiosos frequentemente se destacam como líderes organizacionais, são

propensos a obter maiores ganhos, alcançar posições de poder e prosperar em suas carreiras (O'Reillyy; Hall, 2021).

Em relação aos narcisistas grandiosos, as características do excesso de confiança, ceticismo nas opiniões de especialistas e a impulsividade, podem aumentar a probabilidade desses indivíduos tomarem uma decisão menos precisa (O'Reilly; Hall, 2021). Entretanto, ainda não há um consenso sobre a forma como o narcisismo afeta o desempenho das empresas.

Uma parte da literatura sugere que os gestores narcisistas, devido ao seu carisma e autoestima, têm um impacto positivo nos resultados das empresas, porque assumem papéis de liderança mais eficientes e, consequentemente, obtêm maiores benefícios empresariais (Deutschman, 2005). Entretanto, muitas pesquisas nessa área apontam resultados organizacionais negativos do narcisismo ligados a propensão dos narcisistas em perseguirem os seus próprios interesses, o que pode pôr em risco as organizações e instituições que lideram (O'Reilly; Hall, 2021).

No contexto empresarial, o narcisismo dos gestores pode influenciar de diversas forma o desempenho das empresas. Estudos anteriores evidenciam que o narcisismo dos gestores pode influenciar os processos de inovação, fusões e aquisições, pesquisa e desenvolvimento, internacionalização, divulgação de informações corporativas, incluindo as de RSC (Chatterjee; Hambrick, 2007; Gerstner *et al*., 2013; Oesterle; Elosge; Elosge, 2016; Márquez-Illescas; Zebedee; Zhou, 2019; Yang; Shi; Wang, 2021; Lassoued; Khanchel, 2023; Wang; Li; Mu, 2024).

A partir da perspectiva da divulgação dos relatórios de RSC, essa prática proporciona aos gestores a oportunidade de descrever seu desempenho não financeiro e retratar uma imagem baseada em valores como solidariedade, justiça, lealdade e transparência. Consequentemente, por meio dessas divulgações, os CEOs mais narcisistas alcançam seus objetivos, melhorando sua imagem pública e a legitimidade com as partes interessadas (Lassoued; Khanchel, 2023).

A mensuração do narcisismo requer uma abordagem multifacetada, e podem ser utilizados vários instrumentos, como: questionários de personalidade, indicadores comportamentais e características demográficas. A grande maioria das pesquisas usam uma medida validada de narcisismo conhecida como Inventário de Personalidade Narcisista (NPI), entretanto, essa medida é pouco usada em pesquisas relacionadas com gestão e negócios, visto que os gestores geralmente são resistentes em fornecer essas informações devido à natureza sensível de seu conteúdo e o tempo envolvido para

concluir a avaliação (Márquez-Illescas, Zebedee; Zhou, 2019). Para resolver este problema, Chatterjee e Hambrick (2007) desenvolveram indicadores do narcisismo que são mensurados com base em dados observáveis.

Quadro 2 – Métricas de mensuração do Narcisismo

Métricas	Forma de mensuração	Fontes
Tamanho da fotografia nos relatórios corporativos	Pontuação de narcisismo é calculada com base no tamanho da imagem do CEO nos relatórios anuais.	(Chatterjee; Hambrick, 2007; Oesterle; Elosge; Elosge, 2016; Kim; Lee; Kang, 2018; Márquez-Illescas, Zebedee; Zhou, 2019; Yang; Shi; Wang, 2021; Lassoued; Khanchel, 2023).
Tamanho da assinatura do CEO	Pontuação de narcisismo é calculada com base no tamanho da assinatura do CEO nos documentos e relatórios corporativos.	(Ham; Seybert; Wang, 2018; Wang; Li; Mu, 2024).
Destaque do CEO em comunicado à imprensa (*press releases*).	É calculado pelo somatório dos pronomes pessoais e possessivos em primeira pessoa do singular, dividido pelo somatório desses pronomes e daqueles que representam a primeira pessoa do plural, nos comunicados á imprensa.	(Chatterjee; Hambrick, 2007; Kim; Lee; Kang, 2018; Bassyouny; Abdelfattah; Tao, 2020; Yang; Shi; Wang, 2021).
Discurso do CEO	É calculado pelo somatório dos pronomes pessoais e possessivos em primeira pessoa do singular, dividido pelo somatório desses pronomes e daqueles que representam a primeira pessoa do plural, nos relatórios corporativos e/ou discursos.	(Chatterjee; Hambrick, 2007; Bassyouny; Abdelfattah; Tao, 2020; Yang; Shi; Wang, 2021).
Remuneração monetária relativa do CEO	Proporção da remuneração em dinheiro do CEO em relação ao executivo não CEO mais bem pago.	(Chatterjee; Hambrick, 2007; Oesterle; Elosge; Elosge, 2016; Kim; Lee; Kang, 2018; Márquez-Illescas, Zebedee; Zhou, 2019; Lassoued; Khanchel, 2023).
Remuneração não monetária relativa do CEO	Proporção da remuneração não monetária do CEO em relação ao executivo não CEO mais bem pago.	(Chatterjee; Hambrick, 2007; Oesterle; Elosge; Elosge, 2016; Kim; Lee; Kang, 2018; Márquez-Illescas, Zebedee; Zhou, 2019; Lassoued; Khanchel, 2023).

Fonte: Elaboração da autora (2025).

2.4 CONSTRUÇÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA

2.4.1 Cultura Organizacional e Gerenciamento de Impressão no Relato Integrado

A cultura organizacional consiste nos valores, normas e crenças compartilhados dentro de uma organização (Borges, 2013). Os valores moldam a interpretação dos eventos e, com isso, as pessoas tendem a perceber os acontecimentos de maneira alinhada com seus valores pessoais e com os valores compartilhados. Assim, os valores funcionam como lentes ou filtros que determinam a quantidade e o tipo de informação que os indivíduos processam (Berson; Oreg; Dvir, 2008). A partir disso, a cultura organizacional orienta o comportamento dos membros da organização, incluindo a forma como a informação é comunicada e apresentada.

Como discutido anteriormente, a cultura organizacional pode ser moldada de acordo com os traços de personalidade de seus gestores, o que envolve desde a transferência de crenças e valores até a forma de comunicação da empresa, incluindo o modo de reporte de seus relatórios corporativos (Borges, 2013). Gestores que priorizam a reputação da empresa, bem como sua reputação pessoal, podem incentivar práticas de gerenciamento de impressão para assegurar que os relatórios apresentem resultados positivos sobre a empresa, ainda que isso signifique omitir ou mascarar informações desfavoráveis (Liao *et al*., 2019; Liao; Zeng; Wei, 2023).

Em empresas com cultura de inovação dominante, que se concentram na criação de oportunidades futuras no mercado por meio da inovação em produtos e serviços (Cameron; Quinn, 2006), pode haver tendência ao gerenciamento de impressão nos relatórios, de modo a atrair investidores e manter uma imagem de liderança de mercado. Nesse contexto, o relato integrado torna-se um instrumento estratégico de construção de legitimidade, incentivando práticas de gerenciamento de impressão.

Já nas empresas que apresentam cultura focada na competição, cujo foco recai sobre a eficácia organizacional (Cameron; Quinn, 2006), os gestores podem gerenciar os indicadores de desempenho nos relatórios corporativos para impressionar seus stakeholders. Com o intuito de alcançar legitimidade, ambientes competitivos podem intensificar a adoção de práticas de gerenciamento de impressão no discurso dos relatórios de sustentabilidade, voltadas à construção de uma imagem organizacional positiva perante os stakeholders (Nishitani *et al*., 2021).

Em culturas de controle, que enfatizam mecanismos formais de controle (Cameron; Quinn, 2006), os gestores podem estar mais inclinados a ajustar ou omitir informações que possam ser percebidas negativamente, a fim de evitar repercussões internas e externas. Nesse contexto, o discurso corporativo tende a assumir um caráter estratégico e institucionalizado, favorecendo o uso de narrativas gerenciadas como

mecanismo de legitimação (Merkl-Davies; Brennan, 2007). Assim, espera-se que organizações com predominância de cultura de controle apresentem maior propensão ao gerenciamento de impressão em seus relatos integrados.

Empresas com predominância de culturas organizacionais orientadas à colaboração tendem a incentivar a confiança, a participação e o compartilhamento de valores, reduzindo a discricionariedade no uso estratégico do discurso. Assim, espera-se que a predominância da cultura de colaboração esteja negativamente associada às práticas de gerenciamento de impressão no relato integrado (Cameron; Quinn, 2006).

A literatura ainda aponta que, com o intuito de melhorar a reputação corporativa, bem como seu status social, os CEOs estão mais propensos a envolver-se em atividades relacionadas à responsabilidade social corporativa (RSC) (Lee *et al*., 2020). Assim, gestores mais propensos a desenvolver atividades de responsabilidade corporativa podem utilizar seus relatórios corporativos para gerenciar a impressão, destacando seus esforços em sustentabilidade e impacto social, a fim de apresentar uma imagem favorável de suas ações e desempenho.

Portanto, com base nas discussões sobre a cultura organizacional e o gerenciamento de impressão nos relatórios corporativos, estabeleceu-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H_1: A cultura organizacional influencia as práticas de gerenciamento de impressão no relato integrado.

H_{1a}: A cultura de controle influencia positivamente as práticas de gerenciamento de impressão no relato integrado.

H_{1b}: A cultura de competição influencia positivamente as práticas de gerenciamento de impressão no relato integrado.

H_{1c}: A cultura de colaboração influencia negativamente as práticas de gerenciamento de impressão no relato integrado.

H_{1d}: A cultura de inovação influencia positivamente as práticas de gerenciamento de impressão no relato integrado.

2.4.2 Narcisismo do CEO e Cultura Organizacional

Os traços de personalidade dos gestores influenciam diretamente a cultura organizacional das empresas, moldando comportamentos e rotinas de acordo com seus valores e interesses. Estudos anteriores têm se concentrado na análise dos traços de

personalidade narcisista dos gestores e de seus impactos nas organizações. Nessas pesquisas, foram apontadas evidências de que o narcisismo pode constituir um traço de personalidade que afeta a propensão dos gestores a se envolverem em práticas antiéticas e na manipulação de informações financeiras, assim como pode estimular a criatividade, o empreendedorismo e a competitividade nas empresas, além de influenciar a dimensão da cultura organizacional que será preponderante nas organizações (O'Reilly *et al*., 2017; Ham *et al*., 2018; Ji *et al*., 2023).

Indivíduos narcisistas são conhecidos por manipular situações e pessoas em virtude de sua necessidade de dominar e controlar os outros (Chatterjee; Pollock, 2017). Essa característica pode induzir gestores narcisistas a criarem uma cultura de controle, na qual os funcionários são compelidos a não se desviarem das normas e a agir em conformidade com as regras impostas, a fim de evitar conflitos e ostracismo social.

A literatura sugere que gestores com traços narcisistas tendem a buscar ambientes organizacionais que reforcem sua autoridade, o controle decisório e a centralidade simbólica. A cultura organizacional do tipo controle caracteriza-se por elevada formalização, hierarquia e padronização de processos, elementos compatíveis com líderes autoritários e centralizadores (Cameron; Quinn, 2006). Estudos anteriores indicam que CEOs narcisistas apresentam maior propensão à centralização do poder e ao uso de mecanismos formais de controle (Chatterjee; Hambrick, 2007), sustentando a hipótese de que traços narcisistas influenciam positivamente a adoção de culturas organizacionais orientadas ao controle.

A literatura também sugere que traços de personalidade narcisista estão associados à busca por status, dominância social e orientação para resultados (Riera; Iborra, 2023), características compatíveis com a cultura organizacional do tipo competição. De acordo com Cameron e Quinn (2006), culturas de competição valorizam líderes assertivos e orientados ao desempenho, o que cria um ambiente propício à atuação de gestores narcisistas. Evidências empíricas indicam que executivos com elevados níveis de narcisismo tendem a influenciar estratégias organizacionais e valores culturais voltados à competitividade e à superação de concorrentes (Chatterjee; Hambrick, 2007; Campbell *et al*., 2011).

A partir da Teoria dos Escalões Superiores (TES) (Hambrick; Mason, 1984), entende-se que as características psicológicas dos executivos moldam decisões estratégicas e valores organizacionais. Assim, CEOs narcisistas apresentam elevada autoconfiança, propensão ao risco e busca por visibilidade, atributos compatíveis com a

cultura de inovação descrita por Cameron e Quinn (2006). Líderes narcisistas estimulam estratégias inovadoras e a orientação empreendedora (Chatterjee; Hambrick, 2007), reforçando a expectativa de uma relação positiva entre o narcisismo do CEO e a cultura organizacional do tipo inovação.

Outro aspecto a ser destacado quanto ao narcisismo é a necessidade de aclamação e aprovação social (Chatterjee; Pollock, 2017). Assim, gestores narcisistas podem incentivar uma cultura de inovação com o intuito de alcançar um desempenho positivo que proteja sua reputação, ainda que isso envolva decisões arriscadas.

A cultura do tipo colaboração depende de cooperação e comprometimento coletivo por parte de seus gestores (Cameron; Quinn, 2006). No entanto, gestores narcisistas tendem a centralizar decisões, apresentar baixa empatia e priorizar o reconhecimento individual, enfraquecendo mecanismos de cooperação e comprometimento coletivo (Chatterjee; Hambrick, 2007). Assim, espera-se que maiores níveis de narcisismo gerencial estejam negativamente associados à predominância da cultura organizacional de colaboração.

A partir desse contexto, diversas evidências têm sido apontadas quanto à influência dos traços de personalidade narcisista do CEO na cultura organizacional, considerando suas diferentes dimensões. Diante dos resultados evidenciados pela literatura, estabeleceu-se como hipótese da pesquisa:

H_2: Os traços de personalidade narcisista do CEO influenciam o tipo de cultura organizacional.

H_{2a}: Os traços de personalidade narcisista do CEO influenciam positivamente a cultura organizacional do tipo controle.

H_{2b}: Os traços de personalidade narcisista do CEO influenciam positivamente a cultura organizacional do tipo competição.

H_{2c}: Os traços de personalidade narcisista do CEO influenciam negativamente a cultura organizacional do tipo colaboração.

H_{2d}: Os traços de personalidade narcisista do CEO influenciam positivamente a cultura organizacional do tipo inovação.

2.4.3 Narcisismo e Gerenciamento de impressão no Relato Integrado

Os gestores narcisistas têm uma forte necessidade de admiração e reconhecimento, além de serem altamente sensíveis ao recebimento de *feedback* negativo

sobre o próprio desempenho, buscando utilizar diversos meios e esforços para manter uma boa reputação pessoal (Ji *et al*., 2023). Diante disso, tornam-se mais propensos a gerenciar as informações dos relatórios corporativos com o intuito de apresentar uma imagem positiva e evidenciar um bom desempenho corporativo e, consequentemente, pessoal.

Entre as diversas formas de gerir a imagem das empresas, a literatura sugere que o envolvimento em atividades de responsabilidade social corporativa (RSC) pode constituir uma estratégia eficaz para que gestores lidem com a necessidade de administrar sua própria imagem. Tal aspecto torna-se ainda mais relevante diante da pressão constante por comprovar seu valor, demonstrando o alto desempenho da empresa (Lee *et al*., 2020). Nesse contexto, gestores narcisistas podem utilizar o relato integrado como ferramenta para projetar uma imagem positiva e fortalecer sua reputação, independentemente da realidade das práticas sustentáveis adotadas pela empresa.

Outro fator que pode impulsionar as empresas a divulgarem informações relacionadas às práticas ambientais, sociais e de governança é a pressão exercida por seus *stakeholders* (Zhang; Su; Meng, 2024). Dessa forma, gestores narcisistas podem recorrer ao relato integrado na tentativa de legitimar suas ações em responsabilidade social corporativa, ainda que isso implique a manipulação de dados ou a construção de uma narrativa mais positiva do que a realidade prática da empresa.

Com base nas evidências empíricas supracitadas, pode-se argumentar que CEOs narcisistas são mais propensos a praticar o gerenciamento de impressão nos relatórios corporativos, incluindo o relato integrado. Assim, estabeleceu-se como hipótese da pesquisa:

H_3: Os traços de personalidade narcisista do CEO influenciam diretamente as práticas de gerenciamento de impressão no relato integrado.

2.4.4 Cultura Organizacional, Gerenciamento de Impressão no Relato Integrado e Narcisismo

De acordo com a literatura que versa sobre cultura organizacional, a empresa molda as práticas e os comportamentos nela adotados, bem como as práticas de reporte em seus relatórios corporativos. Logo, a dimensão da cultura adotada na empresa pode influenciar uma maior propensão ao gerenciamento de impressão nos relatórios, com o intuito de apresentar melhor desempenho.

Outro ponto que merece destaque é que a divulgação de relatórios de RSC, como o relato integrado, melhora a imagem da empresa e pode influenciar também o seu desempenho (Kim *et al*., 2018). Nesse contexto, gestores narcisistas, devido à sua necessidade de autopromoção e reconhecimento social, podem gerenciar as informações no relato integrado, dando ênfase aos resultados favoráveis da empresa e minimizando (ou ocultando) resultados desfavoráveis (Martins; Gomes; Branco, 2021).

Estudos anteriores apontam que as tendências narcisistas nos indivíduos evoluem em virtude de suas experiências ou do excesso ou da falta de socialização (Horton, 2011). Com isso, pode haver diferenças na intensidade desses traços entre os indivíduos, inclusive entre gestores (Chatterjee; Hambrick, 2007). Portanto, a depender do nível de intensidade do narcisismo do indivíduo, sua influência sobre as estratégias e decisões empresariais pode ser distinta (Oesterle; Elosge; Elosge, 2016).

A partir da perspectiva de que a cultura organizacional pode ser direcionada pelos traços de personalidade narcisistas dos CEOs e de que a intensidade desses traços varia de acordo com cada indivíduo, pode-se considerar que a influência da cultura organizacional nas práticas de gerenciamento de impressão no relato integrado pode ser intensificada (ou reduzida) à medida que os CEOs se tornam mais (ou menos) narcisistas. Ante o exposto, formulou-se a seguinte hipótese:

H_4: Os traços de personalidade narcisista do CEO moderam a relação entre a cultura organizacional e o gerenciamento de impressão no relato integrado.

H_{4a}: Os traços de personalidade narcisista do CEO moderam (intensificam) a relação entre a cultura organizacional do tipo controle e o gerenciamento de impressão no relato integrado.

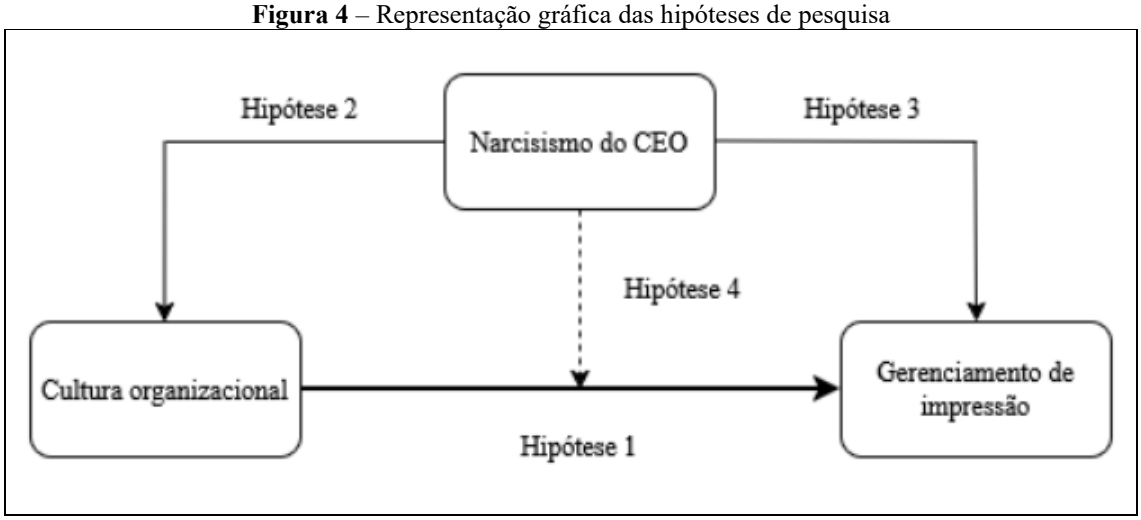
H_{4b}: Os traços de personalidade narcisista CEO moderam (intensificam) a relação entre a cultura organizacional do tipo competição e o gerenciamento de impressão no relato integrado.

H_{4c}: Os traços de personalidade narcisista do CEO moderam (intensificam) a relação entre a cultura organizacional do tipo colaboração e o gerenciamento de impressão no relato integrado.

H_{4d}: Os traços de personalidade narcisista do CEO moderam (intensificam) a relação entre a cultura organizacional do tipo inovação e o gerenciamento de impressão no relato integrado.

Considerando as hipóteses investigadas nesse estudo, o modelo da pesquisa pode ser observado pela Figura 3:

Figura 4 – Representação gráfica das hipóteses de pesquisa



Fonte: Elaboração da autora (2025).

Dessa forma, o modelo proposto na tese foca no efeito moderador do narcisismo do CEO na relação entre a cultura organizacional e o gerenciamento de impressão no relato integrado.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 POPULAÇÃO, AMOSTRA E COLETA DOS DADOS

A população da pesquisa contemplou as empresas listadas na Bolsa, Brasil, Balcão (B3). Porém, diante do universo empresarial, foram selecionadas as empresas não financeiras com ações negociadas na B3, excluindo-se da amostra as empresas que estão listadas no segmento financeiro. As empresas do setor financeiro foram excluídas da amostra, por possuírem particularidades em seus registros contábeis e apresentarem uma estrutura de negócio que as distinguem dos demais setores. Destaca-se que o motivo da exclusão de empresas do setor financeiro foi afastar qualquer situação que venha a enviesar a análise dos resultados. Também foram excluídas as empresas que não apresentaram as informações necessárias para a execução dos modelos econométricos propostos. Após as exclusões apresentadas, a amostra final contemplou 182 empresas.

O período de análise compreendeu os anos de 2013 a 2024, sendo a escolha justificada pelo fato de que somente a partir do ano de 2013 que o Relato Integrado passou a ser elaborado em conformidade com a divulgação do *Framework* do IIRC e 2024 ter sido o último período com informações disponíveis, no momento da coleta de dados.

Os dados da pesquisa foram coletados a partir dos bancos de dados da Economática, além dos relatos integrados/relatórios de sustentabilidade (no formato GRI) e dos relatórios anuais da administração disponibilizados pelas companhias. Também foram utilizados os dados das *Earnings Conference Call* das empresas que compõem a amostra, disponíveis nos sites das companhias.

3.2 VARIÁVEIS DA PESQUISA

Quanto aos critérios para adoção e definição das variáveis da pesquisa utilizou-se de aspectos teóricos, fundamentadas na Teoria do Escalão Superior, e aspectos empíricos, com a utilização de variáveis já abordadas em estudos anteriores.

3.2.1 Gerenciamento de Impressão no Relato Integrado

Para mensurar o gerenciamento de impressão nesta pesquisa, foi utilizada como *proxy* o tom do discurso nos relatos integrados, que é mensurado a partir da equação proposta por Henry (2008):

$$\text{TOM} = \frac{\text{Nº palavras positivas} - \text{Nº palavras negativas}}{\text{Nº palavras positivas} + \text{Nº palavras negativas}} \quad (1)$$

O cálculo realizado pela Equação 1 gera um índice de tom que varia de –1 a +1. Valores iguais a zero sinalizam neutralidade no tom do texto. Resultados com valores negativos, os quais variam entre –1 e 0, indicam a predominância de um discurso com um tom mais negativo, enquanto resultados com valores positivos, os quais variam entre 0 e +1, apontam para a predominância de um discurso positivo (Henry, 2008).

Para a construção da métrica de gerenciamento de impressão baseada no tom das informações divulgadas nos relatos integrados, foi desenvolvido um dicionário específico de palavras positivas e negativas associadas ao discurso de práticas ambientais, sociais e de governança corporativa (ver os Apêndices D e E). A operacionalização do cálculo do tom textual foi realizada por meio da linguagem de programação Python, com execução dos comandos na plataforma Google Colab, conforme detalhado no Apêndice F.

3.2.2 Dicionário de Palavras de Sustentabilidade

Para identificar os termos mais frequentes relacionados à sustentabilidade nos relatórios analisados, foi utilizada a linguagem Python. Os comandos foram executados na plataforma Google Colab, o que permitiu automatizar o processo de leitura, limpeza e tratamento dos textos. Inicialmente, todos os relatórios foram convertidos para formato analisável (TXT) e submetidos a procedimentos de pré-processamento, incluindo padronização de caracteres, remoção de *stopwords* e separação das palavras.

Em seguida, utilizando bibliotecas específicas da linguagem Python, foi realizada a contagem de frequência dos termos presentes nos documentos, conforme Apêndice A. Esse procedimento possibilitou identificar as palavras mais frequentes nos relatórios de sustentabilidade ao longo do período de análise.

O dicionário foi construído em etapas, combinando extração textual e avaliação semântica. A primeira etapa foi de coleta e processamento dos dados. Foram coletados relatórios de sustentabilidade (no formato GRI) e relatos integrados de empresas listadas

na B3, no período de 2013 a 2024. Os textos foram tratados no Python, com tokenização e remoção de *stopwords*. A segunda etapa foi a seleção das palavras. Nessa etapa, foram mantidos apenas termos com frequência ≥ 1%, incluindo unigramas e bigramas, como "desenvolvimento sustentável" e "energia renovável".

A terceira etapa foi a identificação temática das palavras selecionadas na etapa anterior. Os termos foram filtrados conforme literatura científica e dicionários da língua portuguesa, selecionando apenas aqueles pertinentes às dimensões ambiental, social e de governança. Em seguida, as palavras foram classificadas em positivas (quando associadas a ações ou resultados sustentáveis) ou negativas (quando relacionadas a impactos, riscos ou práticas não sustentáveis). Essa categorização considerou dicionários da língua portuguesa, literatura acadêmica e o contexto textual.

Na sequência, foi realizada a etapa da validação das palavras, com o intuito de confirmar a pertinência dos termos, a adequação da polaridade e a clareza conceitual. O conjunto de palavras foi enviado para especialistas de mercado que atuam na área de sustentabilidade, para que estes avaliassem se o termo se relaciona com a sustentabilidade; se há concordância com a classificação (positiva/negativa) proposta; e se os especialistas teriam sugestões de inclusão, exclusão ou reclassificação. Cada especialista analisou o conjunto de palavras e a classificação proposta e deram a concordância ou não da classificação proposta. Os resultados foram analisados pelo percentual de concordância, com ajustes para termos de baixa consistência.

Ao todo, foram validados 237 termos relacionados com aspectos ambientais, sociais e de governança nas empresas. Dos quais, 180 são palavras positivas (ver Apêndice C), e 57 são palavras negativas (ver Apêndice D). Após esse processo de validação, essas palavras foram incluídas ao conjunto de palavras do dicionário proposto por Silva (2017), com o intuito de implementar e apresentar uma nova proposta de dicionário de palavras positivas e negativas para o contexto empresarial, com a inclusão de termos voltados a sustentabilidade (aspectos ambiental, social e governança).

3.2.3 Cultura Organizacional

A cultura organizacional foi estimada a partir das dimensões abordadas por Cameron e Quinn (2006): controle, competição, colaboração e criatividade. Para mensurar a *proxy* da cultura organizacional, foi utilizada a metodologia de análise de texto para medir o conteúdo semântico a partir do relatório de administração das empresas.

A escolha dessa *proxy* fundamenta-se na suposição de que o vocabulário empregado pelos membros de uma organização reflete o resultado da cultura que eles desenvolvem ao longo do tempo e que as características próprias de uma organização são refletidas nos seus documentos escritos (Fiordelisi; Ricci, 2014).

Para estimar as dimensões culturais, foi utilizado o dicionário de palavras validado por Fiordelisi e Ricci (2014). Cada dimensão cultural foi estimada a partir da frequência de ocorrência das palavras associadas a cada categoria nos relatórios de administração, sendo a ênfase cultural mensurada por meio de percentuais relativos. Adicionalmente, foram considerados os radicais das palavras, de modo a capturar variações morfológicas e ampliar a cobertura da análise. O cálculo da ênfase cultural para cada empresa foi realizado por meio da linguagem Python, utilizando a plataforma Google Colab, conforme os procedimentos e comandos detalhados no Apêndice G.

Quadro 3 – Dicionário de palavras

Tipo de Cultura	Banco de palavras
Controle	capacidade, coletividade, competência, conflito, consenso, controle, coordenar, cultura, descentralizar, empregar, capacitar, engajar, expectativa, facilitador, contratar, envolver, vida, longo tempo, leal, mentor, monitorar, mútuo, norma, participar, procedimento, produtivo, reter, habilidade, social, tensão, valor.
Competição	alcançar, adquirir, agredir, concordar, atacar, orçamento, desafiar, cobrar, cliente, competir, cliente, entregar, direcionar, direcionar, excelência, expandir, rápido, objetivo, crescimento, difícil, investir, mercado, movimento, terceirizar, desempenho, posição, pressão, lucro, rápido, reputação, resultado, receita, satisfação, varredura, sinal de sucesso, velocidade, forte, superior, alvo, vitória.
Colaborativa	chefe, cautela, coesão, certo, colaboração, conservar, cooperar, detalhe, documento, eficiência, erro, falhar, ajuda, humano, informar, lógica, método, parceiro, pessoas, previsível, relação, qualidade, regular, resolver, compartilhar, padrão, equipe, trabalho em equipe, treinamento, uniforme, grupo de trabalho.
Criativa	adaptar, começar, mudar, criar, descontinuar, sonhar, elaborar, empreendedor, visualizar, experimentar, fantasias, liberdade, futuro, ideia, iniciar, inovar, intelecto, aprender, novo, origem, pioneiro, prever, radical, risco, começar, pensamento, tendência, destemido, aventurar, visão.

Fonte: Adaptado de Fiordelise e Ricci (2014)

Uma possível limitação quanto ao método, é que as empresas listadas em bolsa podem redigir documentos oficiais visando "satisfazer" as expectativas dos investidores, o que pode resultar em uma considerável similaridade entre a maioria desses documentos (Fiordelise; Ricci, 2014).

3.2.4 Narcisismo do CEO

Existem diversas formas de mensurar o narcisismo dos indivíduos, sendo o Inventário de Personalidade Narcisista (NPI) uma das *proxies* mais utilizadas na área da psicologia (Oesterle; Elosge; Elosge, 2016). Contudo, a medição do narcisismo por meio de fontes primárias, nas áreas de gestão e finanças, torna-se difícil, uma vez que os gestores das empresas relutam em responder a questões relativas ao narcisismo (Cragun *et al*., 2020; Riera; Iborra, 2023). Outro ponto que cabe destacar, é que as respostas podem ser distorcidas pelo viés da desejabilidade social desses gestores (Oesterle; Elosge; Elosge, 2016; Kim; Lee; Kang, 2018). Adicionalmente destaca-se que a utilização de questionários não permite incluir os dados dos ex-gestores, uma parte essencial em estudos que buscam analisar uma série de tempo (Kim; Lee; Kang, 2018).

Chatterjee e Hambrick (2007) criaram uma escala de narcisismo baseada em fontes secundárias de informação, composta por cinco indicadores (ver Quadro 2) e é amplamente utilizada na literatura (Oesterle; Elosge; Elosge, 2016; Ham; Seybert; Wang, 2018; Kim; Lee; Kang, 2018; Márquez-Illescas, Zebedee; Zhou, 2019; Bassyouny; Abdelfattah; Tao, 2020; Yang; Shi; Wang, 2021; Lassoued; Khanchel, 2023; Wang; Li; Mu, 2024).

Dentre os indicadores citados anteriormente, escolheu-se como *proxies* para mensurar o narcisismo dos gestores nessa pesquisa: o destaque dos CEOs nas falas em *Earnings Conference Call* (Chatterjee; Hambrick, 2007; D'Souza *et al*., 2018; Kim; Lee; Kang, 2018; Bassyouny; Abdelfattah; Tao, 2020; Yang; Shi; Wang, 2021) e o tamanho da foto do CEO nos relatórios de sustentabilidade (Chatterjee; Hambrick, 2007; Oesterle; Elosge; Elosge, 2016; Kim; Lee; Kang, 2018; Márquez-Illescas, Zebedee; Zhou, 2019; Lassoued; Khanchel, 2023).

Quanto a *proxy* que trata do destaque do CEO nas falas em *Earnings Conference Call* (Conferências dos resultados anuais), o indicador foi calculado pelo somatório dos pronomes pessoais e possessivos em primeira pessoa do singular, dividido pelo somatório desses pronomes e daqueles que representam a primeira pessoa do plural, nas conferências. Os arquivos das transcrições das conferências foram baixados dos sites das empresas. Para otimizar o cálculo, foi utilizada a linguagem Python, e os comandos foram executados na plataforma Google Colab, como está descrito no Apêndice H.

Conforme Chatterjee e Hambrick (2007), esse padrão linguístico indica uma centralização do discurso no *self*, em detrimento de referências coletivas, como "nós" ou "a empresa". O uso recorrente de pronomes em primeira pessoa do singular funciona, portanto, como um indicador de autoatribuição de méritos e controle simbólico da

narrativa corporativa, coerente com a necessidade de afirmação da identidade grandiosa do executivo.

No que se refere à *proxy* do tamanho da fotografia do CEO nos relatórios de sustentabilidade, adotou-se uma escala de classificação variando de 1 a 5 pontos. A pontuação máxima (5 pontos) é atribuída quando a fotografia apresenta o CEO sozinho e ocupa mais de meia página do relatório; 4 pontos são atribuídos quando o CEO aparece sozinho em uma fotografia que ocupa menos de meia página; 3 pontos correspondem aos casos em que o CEO aparece acompanhado de um ou mais membros da alta gestão em uma fotografia que ocupa mais de meia página; 2 pontos são atribuídos quando o CEO aparece acompanhado de um ou mais membros da alta gestão em uma fotografia que ocupa menos de meia página; e 1 ponto é atribuído quando não há fotografia do CEO ou quando a empresa não divulga relatório de sustentabilidade.

A escolha dessa proxy justifica-se com base no estudo de Chatterjee e Hambrick (2007), em estes sustentam que CEOs narcisistas possuem maior desejo de exposição pública e valorização simbólica de sua imagem. Assim, relatórios corporativos que exibem fotografias maiores, mais centrais ou visualmente destacadas do CEO sinalizam uma tentativa de autopromoção e personalização da organização em torno da figura do líder. Essa prática reflete o traço narcisista de grandiosidade e a busca por reconhecimento, ao associar o desempenho e a identidade da empresa diretamente à imagem do CEO.

O Quadro 4 apresenta uma síntese das proxies para mensurar o narcisismo do CEO:

Quadro 4 - *Proxies* para narcisismo dos gestores.

Proxy	**Descrição**	**Fundamentação**
Destaque do CEO em comunicado à imprensa (Conferências).	É calculado pelo somatório dos pronomes pessoais e possessivos em primeira pessoa do singular, dividido pelo somatório desses pronomes e daqueles que representam a primeira pessoa do plural, nos comunicados à imprensa.	Chatterjee; Hambrick, 2007; Kim; Lee; Kang, 2018; Bassyouny; Abdelfattah; Tao, 2020; Yang; Shi; Wang, 2021.
Tamanho da foto do CEO nos relatórios de sustentabilidade.	Pontuação de 1 a 5 para cada fotografia do CEO, dependendo do tamanho da foto.	Chatterjee; Hambrick, 2007; Oesterle; Elosge; Elosge, 2016; Kim; Lee; Kang, 2018; Márquez-Illescas, Zebedee; Zhou, 2019; Lassoued; Khanchel, 2023.

Fonte: Fonte: Elaboração própria (2025).

Apesar de já terem sido testadas e avaliadas em outros estudos, cabe pontuar que as *proxies* utilizadas podem não refletir os traços narcisistas de todos os CEOs em si, mas demonstrar práticas e políticas adotadas pela empresa (como por exemplo, a postura de comunicação à imprensa).

3.2.5 Variáveis de Controle

De acordo com a literatura, alguns aspectos das organizações podem estar relacionados às práticas de gerenciamento de impressão. Portanto, esses aspectos serão levados em consideração na investigação que é objeto deste estudo.

A pesquisa tem como variáveis de controle: o retorno sobre os ativos (ROA); a governança corporativa; o setor de impacto ambiental; o tamanho da empresa. As variáveis de controle foram adicionadas baseadas em estudos anteriores que analisaram o gerenciamento de impressão em relatórios de sustentabilidade, como pode ser observado no Quadro 5:

Quadro 5 – Variáveis de Controle

Variável	*Proxy*	Fundamentação
Retorno sobre os ativos (ROA)	Calculado a partir da relação entre o lucro líquido e o ativo total do período.	Liu (2019); Lee *et al*., (2020); Albitar; Abdoush; Hussainey, (2022); Li *et al*., 2023.
Alavancagem	Calculada a partir da relação entre a dívida total e o patrimônio líquido.	Liu (2019); Lee *et al*., (2020); Albitar; Abdoush; Hussainey, (2022).
Governança	*Dummy* que representa os níveis diferenciados de governança corporativa, assumindo valor 1 se a empresa i pertence a um dos níveis diferenciados de governança corporativa (Nível 1, Nível 2 ou Novo Mercado), e igual a 0 caso contrário.	Lee *et al*., (2020); Wu *et al*., (2022);
Setor de impacto ambiental	*Dummy* que representa se a empresa atua em setor de alto impacto ambiental, assumindo 1 caso a empresa i pertence a um setor de alto impacto e 0 caso contrário.	Liu (2019); Wu *et al*., (2022); Li et al., (2023).
Tamanho da empresa	Para o tamanho da empresa foi utilizado o logaritmo do Ativo Total da empresa.	Liu (2019); Lee *et al*., (2020); Albitar; Abdoush; Hussainey, (2022); Li *et al*., (2023).

Fonte: Elaboração própria (2025).

A inclusão das variáveis de controle se justifica pela ampla literatura que evidencia seus efeitos nas práticas de gerenciamento de impressão no relato integrado. A governança corporativa tem influência na forma como decisões de sustentabilidade são

tomadas e monitoradas, refletindo mecanismos de legitimação e controle; o retorno dos ativos (ROA) condiciona tanto a capacidade quanto a motivação para alocar recursos a iniciativas sociais; a alavancagem indica restrições financeiras e perfis de risco que podem limitar ou direcionar o engajamento em ações sustentáveis; e o tamanho da empresa, ao aumentar a visibilidade e complexidade organizacional, intensifica as pressões por resposta estratégica às expectativas sociais e reputacionais (Lee *et al*., 2020).

O setor de impacto ambiental é incluído como variável de controle porque os riscos e impactos climáticos variam estruturalmente entre as indústrias (Liu 2019; Wu *et al.*, 2022; Li *et al*., 2023). Em consonância com a IFRS S2 (ISSB), que adota a classificação setorial da SASB, esse controle permite isolar efeitos inerentes às indústrias de alto impacto ambiental, aumentando a validade da análise.

3.3 MODELO ECONOMÉTRICO E TRATAMENTO ESTATÍSTICO

Com base na definição das variáveis de cada construto do estudo, os modelos econométricos são apresentados para analisar o narcisismo como efeito moderador na relação entre a cultura organizacional e o gerenciamento de impressão nos relatos integrados das empresas brasileiras. Neste contexto, o objetivo é examinar a interação entre as variáveis por meio dos modelos descritos nas seguintes equações:

Modelo para estimação da relação da Cultura organizacional e o GI no relato integrado:

$$GI_{it} = \alpha + \beta_1 Cult_{it} + \beta_2 Controles_{it} + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

Modelo para estimação da relação do Narcisismo do CEO e a Cultura organizacional:

$$Cult_{it} = \alpha + \beta_1 Narc_{it} + \beta_2 Controles_{it} + \varepsilon_{it} \quad (4)$$

Modelo para estimação da relação do Narcisismo do CEO e o GI no relato integrado:

$$GI_{it} = \alpha + \beta_1 Narc_{it} + \beta_2 Controles_{it} + \varepsilon_{it} \quad (5)$$

Modelo para estimação da relação da Cultura organizacional e o GI no relato integrado, moderada pelo Narcisismo do CEO:

$$GI_{it} = \alpha + \beta_1 Cult_{it} + \beta_2 Narc_{it} + \beta_3 Cult_{it} * Narc_{it} + \beta_4 Controles_{it} + \varepsilon_{it} \quad (6)$$

Em que:

$GI_{i,t}$ = Gerenciamento de impressão da empresa *i* no ano *t*;

$Narc_{i,t}$ = Narcisismo do CEO *i* no ano *t*;

$Cult_{i,t}$ = Cultura organizacional dominante da empresa *i* no ano *t*;

Variáveis de controle:

ROA = Retorno sobre os ativos da empresa *i* no período *t*;

ALAV = Grau de alavancagem da empresa *i* no período *t*;

GOV = Nível de governança corporativa da empresa *i* no período *t*;

SET = Setor de impacto ambiental da empresa *i* no período *t*;

TAM = Tamanho da empresa *i* no período *t*;

$\varepsilon_{i,t}$ = é o erro da regressão.

As análises dos constructos foram realizadas por meio de estatísticas descritivas e inferenciais, utilizando regressões multivariadas com dados em painel. Esse método é apropriado por combinar informações de corte transversal, referentes às empresas listadas na B3, com a dimensão temporal, abrangendo um período de 12 anos. Adicionalmente, como teste de robustez aos modelos econométricos estimados, foram empregadas regressões quantílicas. Diferentemente dos modelos tradicionais de dados em painel, que estimam efeitos médios condicionais, a regressão quantílica permite analisar a influência das variáveis explicativas ao longo de diferentes pontos da distribuição da variável dependente (Koenker; Basset, 1978). Essa abordagem possibilita identificar efeitos assimétricos e heterogêneos que podem ser ocultados nas estimativas médias, contribuindo para uma avaliação mais abrangente e robusta das relações investigadas.

Por fim, o Quadro 6 apresenta a seguir o resumo da trajetória da pesquisa:

Quadro 6 – Trajetória da pesquisa

<table>
<tr><td colspan="3">Trajetória da pesquisa</td></tr>
<tr><td rowspan="2">1ª Etapa</td><td>Problema de pesquisa:
Como o narcisismo do CEO modera a influência da cultura organizacional no gerenciamento de impressão nos relatos integrados das empresas listadas na B3?</td><td>Objetivo Geral:
Analisar como o narcisismo do CEO modera a influência da cultura organizacional no gerenciamento de impressão nos relatos integrados das empresas listadas na B3.
Objetivos Específicos:
i. Identificar a relação da cultura organizacional com o gerenciamento de impressão nos relatos integrados das empresas listadas na B3;
ii. Verificar se os traços de personalidade narcisista do CEO influenciam a cultura organizacional da empresa;
iii. Averiguar se o narcisismo do CEO tem influência no gerenciamento de impressão nos relatos integrados das empresas listadas na B3.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Declaração de Tese: Os traços de personalidade narcisistas do CEO moderam a influência da cultura organizacional no gerenciamento de impressão nos relatos integrados das empresas listadas na B3</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>2ª Etapa</td><td>Revisão da Literatura:
Gerenciamento de impressão no Relato Integrado
Cultura Organizacional
Teoria do Escalão Superior
Traços de personalidade narcisistas dos gestores</td><td>Definição das hipóteses:
H_1: A cultura organizacional influencia as práticas de gerenciamento de impressão no relato integrado.
H_2: Os traços de personalidade narcisista do CEO influenciam o tipo de cultura organizacional.
H_3: Os traços de personalidade narcisista do CEO influenciam diretamente as práticas de gerenciamento de impressão no relato integrado.
H_4: Os traços de personalidade narcisista do CEO moderam a relação entre a cultura organizacional e o gerenciamento de impressão no relato integrado.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">3ª Etapa</td><td colspan="2">Caracterização da pesquisa: pesquisa descritiva, documental e quantitativa</td></tr>
<tr><td colspan="2">População: Empresas não financeiras listadas na B3.
Amostra: Empresas com informações publicamente disponíveis no período de 2013 a 2024.</td></tr>
<tr><td>Coleta dos dados:
Relatórios de sustentabilidades, Relatos Integrados, Relatórios de Administração.
Transcrição das conferências das empresas.
Base de Dados da Economática.</td><td>Definição das variáveis do estudo:
Gerenciamento de impressão no relato integrado por meio do discurso.
Ênfase cultural predominante na empresa.
Narcisismo do CEO a partir da análise do discurso das conferências.
Narcisismo do CEO a partir do tamanho da foto divulgado no Relato Integrado.
Governança corporativa.
Setor de impacto ambiental.
Retorno sobre os ativos.
Tamanho da empresa.
Alavancagem.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Análise dos dados:
Estatística descritiva, testes de pressupostos das análises, análise de regressão com dados em painel, análise de regressão quantílica.</td></tr>
<tr><td>4ª Etapa</td><td colspan="2">Apresentação e análise dos resultados.</td></tr>
<tr><td>5ª Etapa</td><td colspan="2">Considerações finais, contribuições e recomendações.</td></tr>
</table>

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS

A amostra foi composta por 182 empresas de capital aberto não financeiras, observadas ao longo de doze anos, no período de 2013 a 2024, totalizando 1.187 observações. Foram excluídas da amostra as empresas que não apresentaram informações suficientes para a estimação dos modelos econométricos propostos neste estudo.

A Tabela 1 apresenta a distribuição das empresas por setor econômico, de acordo com a classificação setorial da B3.

Tabela 1 – Distribuição da amostra por setores

Setor	**Quantidade de empresas**	
	Frequência	%
Bens Industriais	30	16,48
Comunicações	7	3,85
Consumo Cíclico	52	28,57
Consumo não cíclico	21	11,54
Materiais Básicos	16	8,79
Petróleo. Gás e Biocombustíveis	6	3,30
Saúde	14	7,69
Tecnologia da Informação	4	2,20
Utilidade Pública	30	16,48
Outros	2	1,10
Total	**182**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Conforme evidenciado, o setor de consumo cíclico é o mais representativo da amostra, correspondendo a 28,57% das empresas analisadas, seguido pelos setores de utilidade pública e bens industriais, que representam, cada um, 16,48% da amostra. Por outro lado, os setores com menor representatividade são tecnologia da informação e outros, com participações de 2,2% e 1,1%, respectivamente. No âmbito do setor de consumo cíclico, observa-se maior concentração de empresas nos subsetores de comércio, construção e têxtil. Já no setor de utilidade pública, destaca-se a predominância de empresas dos subsetores de energia elétrica e de água e saneamento.

Na sequência, apresenta-se a análise estatística descritiva das variáveis do estudo, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 – Estatística Descritiva das variáveis do estudo

Variáveis	Observações	Média	Mínimo	Máximo	Desvio padrão
GI	1.187	0,3926198	-0,043314	0,8129032	0,1313449
NarcFoto	1.187	3,319865	1	5	1,407781
NarcDisc	476	24,87	0	74,47	12,58569
CONT	1.187	28,0077	0	69,23077	12,02853
COMP	1.187	50,95381	8,067729	100	15,17241
COLAB	1.187	14,05224	0	33,45324	5,063962
INOV	1.187	6,953132	0	19,04762	3,509405
GOV	1.187	0,8357203	0	1	0,3706854
SET	1.187	0,469697	0	1	0,4992911
ROA	1.187	5,398506	-215,5	5.500,909	162,5103
TAM	1.187	16,06689	2,079442	20,84105	1,811757
ALAV	1.187	1,583421	-45,621	300,5951	10,57445

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Tabela 2 apresenta a estatística descritiva das variáveis utilizadas no estudo. A variável dependente, gerenciamento de impressão nos relatos integrados (GI), apresenta média de 0,393 e desvio padrão de 0,131, indicando variação moderada entre as empresas analisadas. Os valores, mínimo (-0,043) e máximo (0,813), sugerem a presença tanto de discursos mais neutros ou ligeiramente negativos quanto de discursos fortemente positivos, o que reforça a adequação do uso de modelos que capturam heterogeneidade, como a regressão quantílica.

Em relação às *proxies* de narcisismo do CEO, a variável do narcisismo mensurado pelo tamanho da foto apresenta média de 3,32 em uma escala de 1 a 5, indicando que, em média, os relatórios de sustentabilidade exibem fotos do CEO com grau moderado a elevado de destaque visual. O desvio padrão de 1,41 revela heterogeneidade relevante na forma de apresentação visual dos gestores nos relatórios. Já a variável do narcisismo mensurado pelo discurso apresenta média de 24,87 e elevado desvio padrão (12,59), evidenciando significativa dispersão no uso de linguagem de autopromoção ou autorreferência entre os gestores. Ressalta-se que essa variável possui menor número de observações (476), refletindo a disponibilidade restrita das transcrições das conferências de resultados anuais em determinados períodos e empresas.

No que se refere aos tipos de cultura organizacional, observa-se que a cultura de competição (COMP) é a mais predominante, com média de aproximadamente 50,95%, seguida pela cultura de controle (CONT), com média de 28,01%. As culturas de colaboração (COLAB) e inovação (INOV) apresentam médias mais baixas, de 14,05% e 6,95%, respectivamente, sugerindo menor ênfase discursiva nesses valores organizacionais. Os desvios padrão indicam variabilidade considerável entre as empresas,

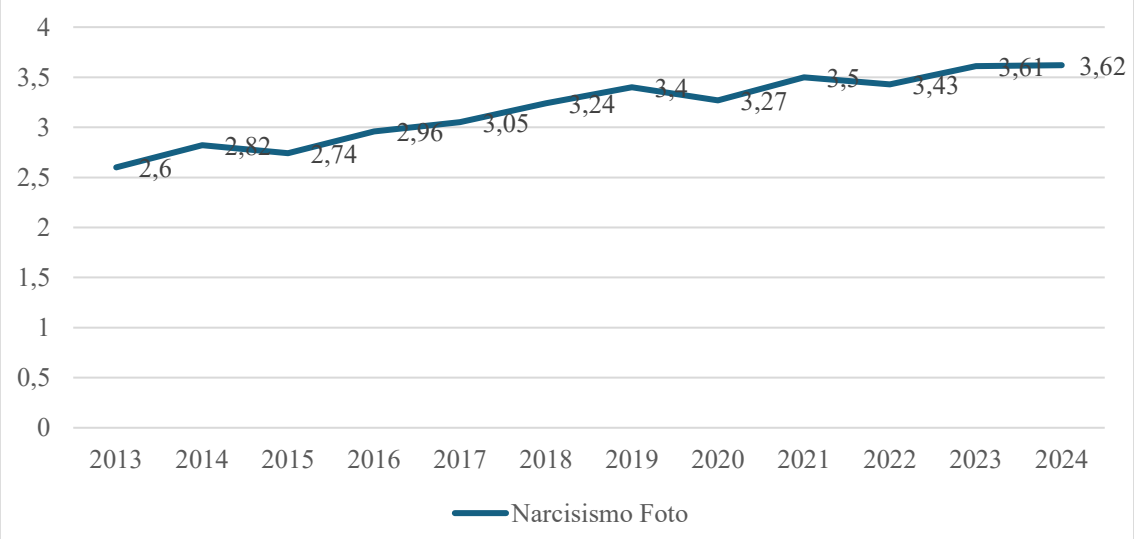
especialmente para COMP e CONT. Esse percentual da média da cultura de competição justifica-se pelo fato de que esse era o tipo de cultura predominante nas empresas até o ano de 2020. A partir do ano de 2021, algumas empresas passaram a ter uma predominância maior na cultura de controle.

As variáveis de controle também apresentaram ampla dispersão. A variável de governança corporativa (GOV) possui média de 0,836, indicando que a maior parte das empresas adota práticas de governança consideradas adequadas segundo o critério utilizado. A variável SET, que distingue setores de impacto ambiental, apresenta média próxima de 0,47, refletindo uma distribuição relativamente equilibrada entre empresas que estão listadas em segmentos de impacto ambiental e as que não estão.

Quanto aos indicadores financeiros, o ROA apresenta média positiva (5,40), porém com desvio padrão elevado (162,51) e valores extremos, evidenciando a presença de outliers e forte assimetria, característica comum em bases financeiras amplas. O tamanho da empresa (TAM), medido pelo logaritmo do ativo total, apresenta média de 16,07 e desvio padrão de 1,81, indicando heterogeneidade no porte das empresas da amostra. Por fim, a variável de alavancagem (ALAV) também exibe elevada dispersão, com valores extremos, sugerindo diferentes estruturas de capital entre as empresas analisadas.

Em relação a variável do narcisismo do CEO, os Gráficos 1 e 2 ilustram o comportamento das empresas da amostra em relação ao narcisismo do CEO ao longo do período analisado. O Gráfico 1 evidencia a evolução do narcisismo do CEO, mensurado por meio do tamanho da foto apresentada nos relatórios de sustentabilidade.

Gráfico 1 – Evolução do Narcisismo do CEO mensurado pelo tamanho da foto.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O gráfico evidencia uma tendência de crescimento gradual no tamanho da foto dos CEOs nos relatórios de sustentabilidade ao longo do período de 2013 a 2024, sugerindo um aumento progressivo da apresentação visual do CEO nesses documentos.

Observa-se que, em 2013, o indicador de narcisismo do CEO medido pelo tamanho da foto inicia com uma pontuação de 2,6, apresentando crescimento quase contínuo ao longo dos anos subsequentes. No período entre 2019 e 2020, nota-se uma leve retração, possivelmente associada a mudanças conjunturais ou institucionais que podem ter influenciado a forma de comunicação corporativa, como maior cautela discursiva ou ajustes na estrutura dos relatórios, como o início da pandemia da Covid-19. Contudo, essa redução se mostra pontual. A partir de 2021, o indicador retoma sua trajetória ascendente, atingindo os maiores valores da série nos anos finais da amostra, com destaque para 2023 e 2024, quando o tamanho médio da foto do CEO ultrapassa 3,6.

Com base na classificação adotada para mensurar o destaque visual do CEO nos relatórios de sustentabilidade, os dados indicam níveis elevados de exposição do CEO, considerado pela literatura como indícios de personalidade narcisista. Do total de 1.188 observações com pontuação atribuída, 260 relatórios apresentaram pontuação 1, indicando que essas empresas não divulgaram fotos do CEO nos relatórios de sustentabilidade. Outros 111 relatórios apresentaram níveis mais baixos da escala, refletindo situações em que o CEO aparece acompanhado da alta gestão em fotos de menor ou maior dimensão (pontuações 2 e 3). Especificamente, 87 relatórios obtiveram pontuação 2, enquanto 34 relatórios receberam pontuação 3, indicando menor exposição visual do CEO.

Em contraponto, observa-se uma concentração significativa nos níveis superiores da escala. 627 relatórios apresentaram pontuação 4, o que corresponde a fotografias em que o CEO aparece sozinho, ainda que ocupando menos de meia página do relatório. Além disso, 180 empresas alcançaram a pontuação máxima (5), caracterizada por fotografias em que o CEO aparece sozinho e ocupa mais de meia página, evidenciando elevado grau de exibição visual. Em conjunto, essas duas categorias representam a maior parte das observações, sugerindo que as empresas tendem a enfatizar visualmente a figura do CEO em seus relatórios de sustentabilidade.

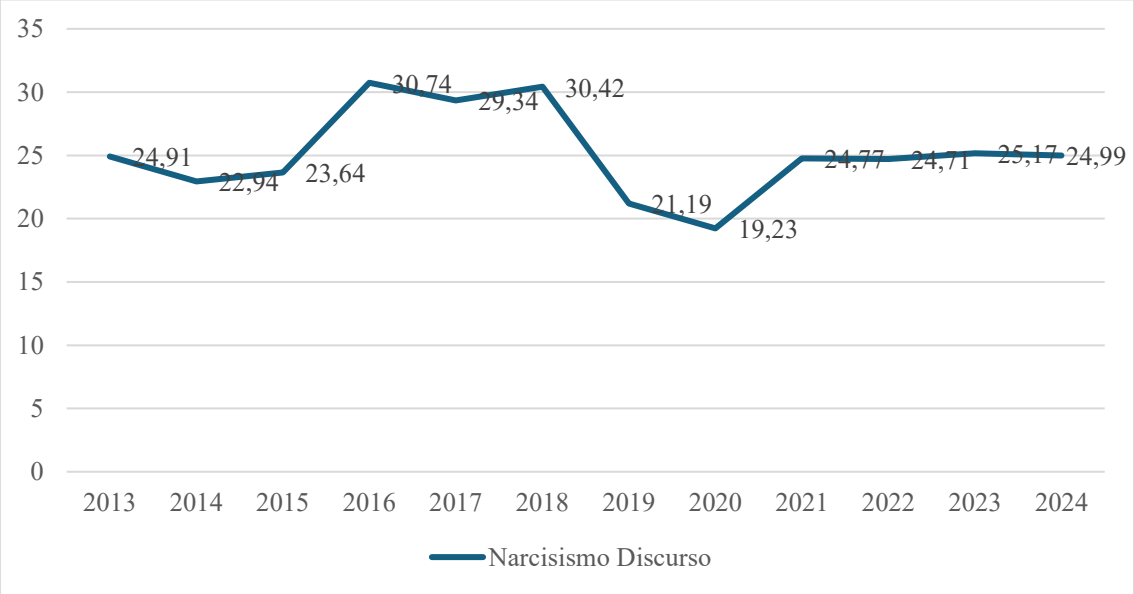
Observou-se que, na maioria das empresas, houve variação na pontuação atribuída ao tamanho da foto do CEO ao longo do período analisado, indicando mudanças na forma

de apresentação visual do gestor nos relatórios. Por outro lado, algumas empresas não divulgaram relatórios de sustentabilidade durante todo o período, o que resultou na ausência de pontuação em determinados anos. Destaca-se que a empresa Ecorodovias foi a única a manter pontuação 1 ao longo de todo o período analisado, em virtude da ausência de fotografia do CEO, sendo apresentada apenas a mensagem da administração. Entretanto, as empresas Altona, CPFL, Gerdau, Grupo Pão de Açúcar e JSL apresentaram pontuação 4 de forma consistente em todos os anos analisados.

Esses resultados sugerem que a utilização de imagens que destacam o CEO constitui uma prática recorrente, compatível com estratégias de autopromoção da liderança e pode indicar indício de traços narcisistas desses gestores. Ao conferir maior visibilidade ao CEO, os relatórios reforçam a associação entre desempenho organizacional e liderança, o que pode ser particularmente relevante para os CEOs mais narcisistas alcançarem seus objetivos, melhorando sua imagem pública e a legitimidade com as partes interessadas (Lassoued; Khanchel, 2023).

O Gráfico 2 evidencia a evolução do narcisismo do CEO, mensurado por meio do discurso do CEO nas conferências dos resultados anuais.

Gráfico 2 – Evolução do Narcisismo do CEO mensurado pelo discurso.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O Gráfico 2 evidencia que o narcisismo do CEO, mensurado por meio do discurso nas conferências de resultados anuais, apresenta uma oscilação no comportamento ao longo do período analisado. Apresenta uma constância entre 2013 e 2015. Porém,

observa-se um aumento expressivo a partir de 2016, com crescimento até 2018. Em contrapartida, entre 2019 e 2020 ocorre uma queda acentuada, o qual pode ter sido acentuada em virtude do início da pandemia da Covid-19, em que as atenções do mundo estavam voltadas para a crise sanitária. Nos anos seguintes, houve um aumento moderado do indicador e ele se estabilizou até 2024. Esse padrão sugere que o narcisismo do CEO por meio do discurso é sensível a mudanças no contexto econômico e institucional, refletindo ajustes estratégicos no tom do discurso corporativo ao longo do tempo.

Com o objetivo de aprofundar a análise do conteúdo dos discursos dos CEOs nas conferências de resultados, foi criada uma nuvem de palavras que sintetiza os termos mais frequentemente utilizados pelos gestores. Conforme ilustrado na Figura 2, o destaque visual de cada palavra é proporcional ao número de menções realizadas, permitindo identificar os elementos discursivos mais recorrentes e enfatizados ao longo das falas dos CEOs.

Figura 5 – Nuvem de palavras: discurso do CEO.


ano
gente
companhia
milhões
crescimento
trimestre
resultados
mercado
relação
obrigado
margem
sobre
Vamos
pergunta
perguntas
ebitda
empresa
parte
aumento
vendasanos
receita
maior
importante
bom
caixa
todos
resultado
longo
brasil
vai
acho
porque
pode
preço
nesse
fazer
bilhões
dentro
grande
custo
volume
dia
slide
ter
capital
primeiro
questão
forma
momento
teleconferência
passado
valor
ponto
queria
clientes
produtos
reducão
margem
fazendo
transcrição
negócios
alguma
primeira
alguns
forte
líquida
venda
lucro
capacidade
dar
página
quarto
falando
segundo
duas
outras
preços
outro
obviamente
fevereiro
impacto
linha
passar
durante
queda
neste
faz
desse
mil
bruta
algum
nível
período
final
claro
número
boa
fato
próximo
evolução
operações
desempenho
respostas
frente
estoque
investidores
líquido
cada
conta
fizemos
operação
disso
efeito
dezembro
menor
dessa
olhando
último
custos
início
cenário
falar
segunda
março
plano
geração
operacional
base
empresas
produto
segmento
algumas
foco
entender
novos
últimos
despesas
setor
exemplo
novo
serviços
gostaria
dois
vou
prazo
total
dívida
produção
patamar
anterior
apresentação
palavra
participação
operacionais
ver
favor
estratégia
sendo
tudo
outros
ações
além
gestão
lado
projetos
novas
tempo
podem
nessa
termos
ativos
vez
acima
expansão
investimentos
projeto
próximos
pessoal
deve
médio
caso
onde
lojas
processo
negócio
investimento
demanda
vem
todas
rentabilidade
dizer
capex
três
cliente
podemos
têm
obviamente
impacto
passar
neste

narrativas voltadas à performance, reforçando expectativas positivas junto a investidores e demais *stakeholders*.

Além disso, a presença frequente de expressões como *"vamos"*, *"acho"*, *"porque"* e *"queria"* sinalizam um discurso de autopromoção e autorreferência, no qual o gestor assume papel ativo na construção dos resultados e na projeção de cenários futuros. Esse padrão é compatível com estratégias de gerenciamento de impressão, nas quais o CEO se posiciona como principal agente do desempenho organizacional.

Também se destacam termos relacionados à estratégia e operação, como *"custo"*, *"volume"*, *"capex"*, *"investimentos"*, *"projetos"* e *"vendas"*, indicando esforço discursivo para legitimar decisões gerenciais e justificar variações de desempenho. A recorrência de palavras como *"importante"*, *"bom"* e *"valor"* reforça a utilização de palavras positivas, contribuindo para a construção de uma narrativa favorável sobre os resultados apresentados.

Em síntese, a nuvem de palavras revela um discurso predominantemente econômico, estratégico e centrado no gestor, o que sustenta a interpretação de que as conferências de resultados constituem um espaço relevante para práticas de gerenciamento de impressão e manifestação de traços narcisistas por meio da linguagem utilizada pelos CEOs.

Na sequência, são apresentados os resultados e as análises dos modelos de regressão com dados em painel, os quais são complementados por modelos de regressão quantílica utilizados como testes de adicional. A adoção das regressões quantílicas justifica-se pelas características específicas da amostra, especialmente a presença de heterocedasticidade e de outliers, permitindo uma análise mais abrangente dos efeitos ao longo da distribuição da variável dependente.

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO NO RELATO INTEGRADO

Para verificar se o tipo de cultura organizacional (controle, competição, colaboração e inovação) influencia as práticas de gerenciamento de impressão no relato integrado, foram estimados modelos de regressão com dados em painel. A Tabela 2 apresenta os resultados das regressões em painel. Foram estimados modelos com efeitos fixos e aleatórios, sendo a escolha do estimador sustentada pelos testes de Chow, Breusch-Pagan e Hausman.

Os resultados dos testes de Chow e do LM de Breusch-Pagan rejeitam, em todos os modelos, a adequação do estimador pooled OLS ($p < 0,01$), indicando a presença de heterogeneidade não observada entre as empresas e justificando o uso de modelos em painel. O teste de Hausman aponta a preferência por modelos de efeitos fixos nos modelos associados às culturas de controle e inovação, enquanto os modelos relacionados às culturas de competição e colaboração são melhor representados por efeitos aleatórios.

Inicialmente, estimou-se um modelo de regressão incluindo os diferentes tipos de cultura organizacional, com a exclusão de uma das categorias em razão da colinearidade perfeita. Em seguida, foram estimados modelos adicionais, nos quais cada tipo de cultura organizacional foi analisado separadamente, com o objetivo de verificar seus efeitos individuais sobre o gerenciamento de impressão nos relatos integrados.

Tabela 3 – Resultados da regressão com dados em painel da relação da Cultura Organizacional e o Gerenciamento de impressão nos relatos integrados

Variáveis	**Culturas**	**Controle**	**Competição**	**Colaboração**	**Inovação**
	Coeficiente	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**
CONT	0,000196602	0,0002334			
COMP			-0,0002405		
COLAB	0,00101628			0,0010644	
INOV	0,000341015				0,0011647
GOV	-0,0667863	0,0152755	0,0158472	-0,0681389	0,0151084
SET		-0,048412***	-0,0482143***		-0,0471072***
ROA	-0,000042287**	-0,0000519**	-0,0000524**	-0,00004*	-0,0000514**
ALAV	0,000217261	0,0001802	0,0001756	0,0002185	0,0001714
TAM	-0,00646609**	-0,008050***	-0,0082387***	-0,0056838*	-0,0080931***
CONSTANTE	0,530100***	0,5289436***	0,5501284***	0,5258517***	0,5276442***
Teste Chi2/F	1,29	30,11	30,64	1,66	30,72
Teste Chi2/F (Prob)	0,2509	0,0000	0,0000	0,1404	0,0000
R^2 Within	0,0089	0,0058	0,0065	0,0082	0,0060
R^2 Between	0,0012	0,1155	0,1136	0,0023	0,1188
R^2 Overall	0,0025	0,0662	0,0652	0,0016	0,0669
VIF	1,15	1,05	1,05	1,06	1,06
F de Chow	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
LM de Breusch-Pagan	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Hausman	0,0008	0,3204	0,1450	0,0194	0,5001
Modelo	Fixo	Aleatório	Aleatório	Fixo	Aleatório
Observações	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

A partir da análise dos dados da tabela 2, verifica-se que à cultura organizacional, tanto o modelo agrupado, como os modelos individuais, não apresentou significância estatística. A cultura de controle (CONT), a cultura de colaboração (COLAB) e a cultura de inovação (INOV) exibem coeficientes positivos, porém estatisticamente não

significativos. A cultura de competição (COMP) apresenta coeficiente negativo, mas igualmente não significativo.

Esses achados sugerem que, na média condicional, as diferentes dimensões culturais não exercem influência sistemática sobre o gerenciamento de impressão nos relatos integrados, indicando que seus efeitos não são homogêneos ao longo da amostra.

Quanto as variáveis de controle, o retorno sobre os ativos (ROA) exibe coeficiente negativo e estatisticamente significativo em todas as especificações, sugerindo que empresas mais rentáveis tendem a apresentar menores níveis de gerenciamento de impressão nos relatos integrados. O tamanho da empresa (TAM) apresenta coeficiente negativo e significativo, indicando que empresas maiores também apresentam menores níveis de gerenciamento de impressão nos relatos integrados. A variável setor de impacto ambiental (SET) mostra-se significativa nos modelos de efeitos aleatórios, evidenciando que as empresas que pertencem aos setores de impacto ambiental também tendem apresentarem níveis de gerenciamento de impressão menores. As variáveis de alavancagem (ALAV) e governança (GOV) não apresentaram significância estatística.

Como teste de robustez, foi empregada a regressão quantílica, por permitir a estimação dos efeitos das variáveis explicativas em diferentes pontos da distribuição condicional da variável dependente (Koenker; Basset, 1978). Ao contrário dos modelos baseados na média, essa abordagem possibilita a identificação de efeitos heterogêneos entre empresas localizadas em distintos quantis da distribuição. Tal característica é particularmente relevante neste estudo, dado que a variável dependente, associada ao gerenciamento de impressão nos relatos integrados por meio do tom do discurso, apresenta assimetria e a presença de valores extremos. A regressão quantílica é menos sensível a outliers e não impõe pressupostos estritos de normalidade, fornecendo estimativas mais robustas (Santos, 2012).

Além disso, pode-se supor que os efeitos das culturas organizacionais se manifestem de forma distinta entre empresas com baixos, médios ou elevados níveis de gerenciamento de impressão. Por exemplo, determinadas dimensões culturais podem exercer influência apenas entre empresas que apresentam níveis extremos de comportamento oportunista ou estratégico, efeitos que não seriam captados pelos modelos tradicionais.

Dessa forma, a utilização da regressão quantílica permite examinar se as culturas organizacionais exercem impactos diferenciados ao longo da distribuição condicional do gerenciamento de impressão, complementando as evidências obtidas a partir dos modelos

em painel. Para tanto, foram estimados modelos de regressão quantílica para cada tipo de cultura organizacional, considerando os quantis 0,10, 0,25, 0,50, 0,75 e 0,90. Inicialmente, estimou-se a regressão quantílica para verificar a relação entre a Cultura de Controle e o Gerenciamento de impressão nos relatos integrados:

Tabela 4 - Resultados da regressão quantílica da relação entre a Cultura de Controle e o Gerenciamento de impressão nos relatos integrados

Variáveis	**Quantil 0,10**	**Quantil 0,25**	**Quantil 0,50**	**Quantil 0,75**	**Quantil 0,90**
	Coeficiente	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**
CONT	0,0014731***	0,0007403**	0,0000603	-0,0002484	-0,0002166
GOV	0,0488505***	0,0178024	0,0069684	-0,0009024	-0,0405461**
SET	-0,0418139***	-0,0495434***	-0,0516155***	-0,0617914***	-0,0475089***
ROA	-0,000054***	-0,0000765***	-0,0000957***	-0,0001014***	-0,0000968***
ALAV	0,0003053	-0,0001915	-0,0000151	0,0001221	-0,0000335
TAM	0,00917**	-0,0134932***	-0,0163697***	-0,0137974***	-0,0065941*
CONSTANTE	0,3185541***	0,521404***	0,6750728***	0,732091***	0,7147856***
Pseudo R^2	0,0427	0,0428	0,0514	0,0604	0,0355
Observações	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

Os resultados da regressão quantílica indicam que o efeito da cultura de controle (CONT) não é homogêneo ao longo da distribuição do gerenciamento de impressão. Nos quantis inferiores (0,10 e 0,25), o coeficiente associado à CONT é positivo e estatisticamente significativo, evidenciando que, entre empresas situadas em níveis mais baixos de gerenciamento de impressão, a predominância da cultura de controle tende a intensificar o uso do discurso como instrumento para moldar percepções externas.

Esse resultado sugere que empresas caracterizadas por uma cultura com ênfase no controle, tendem a recorrer ao uso do discurso quando operam em contextos nos quais o nível de gerenciamento de impressão ainda é baixo. Nesses casos, o tom positivo dos relatos pode ser utilizado como um mecanismo de legitimação, visando reforçar a imagem de eficiência e confiabilidade perante *stakeholders* externos. Ademais, a ênfase no controle pode estimular práticas de divulgação mais padronizadas e gerenciadas, favorecendo o uso do discurso como instrumento para moldar percepções, especialmente quando os incentivos para sinalização da reputação organizacional são moderados e ainda não atingem níveis extremos de oportunismo no discurso.

Esse achado é consistente com a literatura ao indicar que, em contextos organizacionais caracterizados por uma cultura de controle caracterizada pela ênfase em regras formais, monitoramento e mecanismos rígidos de supervisão (Cameron; Quinn, 2006), os gestores tendem a ajustar ou omitir informações que possam ser vistas negativamente, a fim de evitar repercussões internas e externas. E isso se justifica em

virtude de que os gestores que priorizam a reputação da empresa, assim como sua reputação pessoal, podem incentivar práticas de gerenciamento de impressão para assegurar que os relatórios apresentem resultados positivos sobre o desempenho e a legitimidade da empresa, moldando a percepção de seus *stakeholders* (Liao *et al*., 2019; Liao; Zeng; Wei, 2023).

As variáveis de controle apresentam comportamento amplamente consistente nos diferentes quantis analisados. O setor de impacto ambiental (SET) apresenta coeficientes negativos e estatisticamente significativos em todos os quantis. Esse resultado sugere que empresas inseridas em setores com maior impacto ambiental, por estarem sujeitas a maior visibilidade e risco reputacional, tendem a adotar narrativas corporativas mais neutras e conservadoras, reduzindo o uso de um discurso excessivamente positivo ou oportunista.

O retorno sobre ativos (ROA) apresentam coeficientes negativos e significativos em toda a distribuição, sugerindo que empresas com maior rentabilidade tendem a apresentar níveis mais baixos de gerenciamento de impressão. O tamanho da empresa (TAM) apresenta um padrão não linear ao longo da distribuição, uma vez que se observa um coeficiente positivo no quantil inferior (0,10) e coeficientes negativos nos quantis subsequentes. Esse resultado indica que o efeito do porte empresarial sobre o gerenciamento de impressão varia conforme o nível dessa prática, sugerindo que empresas menores e maiores adotam estratégias narrativas distintas em seus relatos integrados ao longo da distribuição.

Na sequência, estimou-se um modelo de regressão quantílica para verificar a relação entre a cultura de competição e o gerenciamento de impressão nos relatos integrados, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 - Resultados da regressão quantílica da relação entre a Cultura de Competição e o Gerenciamento de impressão nos relatos integrados

Variáveis	**Quantil 0,10**	**Quantil 0,25**	**Quantil 0,50**	**Quantil 0,75**	**Quantil 0,90**
	Coeficiente	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**
COMP	-0,0007084*	-0,0002954	0,0000686	0,0002258	0,0001751
GOV	0,0447262**	0,017616	0,0059203	-0,0020168	-0,0421846**
SET	-0,045752***	-0,0445558***	-0,0539865***	-0,0622138***	-0,046112***
ROA	-0,0000511***	-0,0000747***	-0,0000953***	-0,0001007***	-0,0000977***
ALAV	0,0002838	-0,0002342	-0,00000941	0,0001293	-0,0000305
TAM	-0,0087696**	-0,0128911***	-0,0164343***	-0,013643***	-0,0068643*
CONSTANTE	0,395665***	0,5466645***	0,6768575***	0,7113816***	0,7055951***
Pseudo R^2	0,0387	0,0410	0,0514	0,0606	0,0354
Observações	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

No que se refere à cultura de competição (COMP), o efeito negativo e estatisticamente significativo observado apenas no quantil inferior (0,10) sugere que, entre empresas que apresentam baixos níveis de gerenciamento de impressão, a ênfase em uma cultura orientada à competição pode funcionar como um mecanismo disciplinador do discurso corporativo. Esse tipo de cultura prioriza clientes e acionistas e avalia o sucesso organizacional com base em indicadores objetivos, tais como participação de mercado, receitas, cumprimento de metas orçamentárias e crescimento da rentabilidade (Cameron; Quinn, 2006).

Nesses contextos, a busca por resultados, eficiência e comparação com concorrentes tende a direcionar os esforços gerenciais para a eficácia organizacional, o que pode vir a reduzir os incentivos ao uso excessivo de estratégias de descrever seu desempenho não financeiro e sua reputação pública, consequentemente, ao gerenciamento de impressão.

As variáveis de controle apresentam resultados semelhantes aos observados no modelo de controle. O ROA e SET permanecem negativos e significativos em todos os quantis, enquanto o tamanho da empresa apresenta coeficientes negativos e estatisticamente relevantes, sobretudo a partir do quantil mediano.

Também foi estimado um modelo de regressão para verificar relação entre a Cultura de Colaboração e o Gerenciamento de impressão nos relatos integrados, como evidenciado na tabela 6:

Tabela 6 - Resultados da regressão quantílica da relação entre a Cultura de Colaboração e o Gerenciamento de impressão nos relatos integrados

Variáveis	**Quantil 0,10**	**Quantil 0,25**	**Quantil 0,50**	**Quantil 0,75**	**Quantil 0,90**
	Coeficiente	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**
COLAB	-0,0022009	-0,0021977**	-0,0014739*	-0,0006632	0,0004797
GOV	0,0319871*	0,006294	-0,0034536	-0,0024456	-0,0339517*
SET	-0,0482911***	-0,0456784***	-0,0504511***	-0,0671932***	-0,0491759***
ROA	-0,0000395***	-0,0000697***	-0,0000964***	-0,0001008***	-0,0001032***
ALAV	0,000381*	-0,0001384	0,0000387	0,0001305	-0,0000525
TAM	-0,0060395	-0,0122732***	-0,0172566***	-0,0137221***	-0,0085014**
CONSTANTE	0,3583492***	0,5610674***	0,719971***	0,7372866***	0,7311824***
Pseudo R^2	0,0375	0,0445	0,0530	0,0607	0,0352
Observações	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

Os resultados para a cultura de colaboração (COLAB), no quantis 0,25 e 0,50, os coeficientes negativos e estatisticamente significativos indicam que, entre empresas situadas em níveis baixos e intermediários de gerenciamento de impressão nos relatos integrados, uma maior ênfase na cultura de colaboração está associada a uma redução

sistemática da prática de GI. Esse resultado pode ser compreendido a partir da tipologia cultural proposta por Cameron e Quinn (2006), segundo a qual a cultura colaborativa tem como foco o desenvolvimento de processos cooperativos, a construção de coesão interna e o alcance de consenso por meio do amplo envolvimento dos funcionários.

Em ambientes organizacionais caracterizados por cooperação, confiança mútua, compartilhamento de informações e orientação para o trabalho em equipe, o discurso corporativo tende a refletir de forma mais fidedigna as práticas e resultados da organização, reduzindo os incentivos ao uso de estratégias de comunicação voltadas ao gerenciamento de impressão. Assim, a orientação colaborativa favorece maior transparência na comunicação e limita a necessidade de construção de narrativas excessivamente positivas ou seletivas.

Quanto as variáveis de controle, SET e ROA mantêm coeficientes negativos e estatisticamente significativos ao longo de todos os quantis.

Tabela 7 - Resultados da regressão quantílica da relação entre a Cultura de Inovação e o Gerenciamento de impressão nos relatos integrados

Variáveis	**Quantil 0,10**	**Quantil 0,25**	**Quantil 0,50**	**Quantil 0,75**	**Quantil 0,90**
	Coeficiente	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**
INOV	0,0023873	0,0021902	0,001028	0.000236	-0,0004104
GOV	0,0363565*	0,0161032	0,0062394	-0,0000987	-0,0407708**
SET	-0,0500265***	-0,0445082***	-0,050265***	-0,0664695***	-0,0466348***
ROA	-0,0000513***	-0,000071***	-0,0000962***	-0,0001021***	-0,0001012***
ALAV	0,0003238	-0,0002248	-0,0000101	0,0001253	-0,0000338
TAM	-0,0102699**	-0,0120681***	-0,0166872***	-0,0140125***	-0,0078916**
CONSTANTE	0,375243***	0,5035266***	0,6747587***	0,7283718***	0,734564***
Pseudo R^2	0,0368	0,0424	0,0517	0,0603	0,0352
Observações	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

A partir dos resultados da tabela 6, verifica-se que a cultura de inovação (INOV) não apresenta coeficientes estatisticamente significativos em nenhum dos quantis analisados. Embora os coeficientes sejam positivos nos quantis inferiores e centrais e negativos no quantil superior, a ausência de significância estatística indica que a ênfase em inovação não exerce impacto sistemático sobre a variável dependente ao longo de sua distribuição condicional.

Esse resultado sugere que a inovação, não se traduz diretamente em variações observáveis do comportamento analisado, ao menos na forma como foi operacionalizada neste estudo, embora a literatura aponte que em uma empresa com uma cultura de inovação dominante, que se concentra na criação de oportunidades futuras no mercado por meio da inovação nos produtos e serviços da organização (Cameron; Quinn, 2006),

pode haver uma tendência para gerenciamento de impressão nos relatórios de forma a atrair investidores e manter uma imagem de liderança de mercado.

As variáveis de controle apresentam os mesmos resultados observados nos demais modelos, com ROA, SET e TAM apresentando coeficientes negativos e estatisticamente significativos em todos os quantis.

4.3 NARCISISMO DO CEO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Com o objetivo de verificar se os traços de personalidade narcisista dos gestores influenciam o tipo de cultura organizacional, inicialmente estimaram-se modelos de regressão com dados em painel. A Tabela 7 apresenta os resultados dos modelos com efeitos fixos, estimados separadamente para as diferentes proxies de narcisismo do CEO: o narcisismo baseado na fotografia do CEO nos relatos integrados (NARC_FOTO) e o narcisismo baseado no discurso do CEO nas conferências (NARC_DISC). A escolha do estimador de efeitos fixos é sustentada pelos testes de Chow, Breusch-Pagan e Hausman, os quais rejeitam, em ambos os casos, a adequação dos modelos pooled e de efeitos aleatórios ($p < 0,01$).

Tabela 8 – Resultados da regressão com dados em painel da relação do Narcisismo do CEO e a Cultura de Controle

Variáveis	**Narcisismo – FOTO**	**Narcisismo - Discurso**
	Coeficiente	**Coeficiente**
NARC_FOTO	0,8935209***	
NARC_DISC		-0,0055902
GOV	-1,071836	-0,8877767
SET		
ROA	0,0092713***	4,435257**
ALAV	0,0009655	0,0358132
TAM	2,92911***	3,877552***
CONSTANTE	-21,16585***	-33,29721**
Teste Chi2/F	19.10	10,89
Teste Chi2/F (Prob)	0,0000	0,0000
R^2 Within	0,0868	0,1250
R^2 Between	0,0104	0,0427
R^2 Overall	0,0179	0,0110
VIF	1,05	1,02
F de Chow	0,0000	0,0000
LM de Breusch-Pagan	0,0000	0,0000
Hausman	0,0000	0,0000
Modelo	Fixo	Fixo
Observações	1.187	476

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

Os resultados indicam que o narcisismo do CEO mensurado por meio da fotografia apresenta coeficiente positivo e estatisticamente significativo, evidenciando que empresas lideradas por CEOs mais narcisistas tendem a apresentar maior ênfase em uma cultura organizacional orientada ao controle. Esse resultado pode ser interpretado à luz da TES, segundo a qual indivíduos com traços narcisistas buscam preservar poder, visibilidade e domínio sobre os processos organizacionais, o que tende a se refletir em maior centralização das decisões, reforço dos mecanismos de monitoramento e preferência por estruturas organizacionais mais formais e hierarquizadas.

Nesse sentido, a cultura de controle oferece um ambiente particularmente propício para gestores narcisistas, na medida em que atende às suas necessidades de controle e autoridade. Tal associação é consistente com a visão de mundo egocêntrica desses indivíduos e com sua baixa confiança nos demais membros da organização, características que os levam a adotar comportamentos dominantes e, em alguns casos, abusivos em relação aos subordinados, bem como a buscar elevados níveis de supervisão e controle (O'Reilly; Chatman; Doerr, 2019).

Ademais, CEOs narcisistas tendem a acreditar que devem dominar e controlar os processos decisórios, por considerarem seu conhecimento e experiência superiores aos dos demais, o que reforça sua inclinação por estruturas organizacionais centralizadas e rigidamente controladas (O'Reilly; Hall, 2021). Dessa forma, a cultura de controle pode funcionar como um instrumento por meio do qual CEOs narcisistas asseguram previsibilidade e reduzem incertezas associadas à delegação de autoridade.

No que se refere às variáveis de controle, o retorno sobre os ativos (ROA) apresenta coeficiente positivo e estatisticamente significativo, o que sugere que empresas mais rentáveis tendem a reforçar práticas de controle, possivelmente como forma de preservar seu desempenho e mitigar riscos à continuidade dos resultados financeiros e operacionais. De maneira semelhante, o tamanho da empresa (TAM) apresenta coeficiente positivo e altamente significativo, indicando que organizações de maior porte demandam estruturas de controle formalizadas, em razão do aumento da complexidade operacional e da necessidade de coordenação interna. As variáveis de governança corporativa (GOV) e alavancagem financeira (ALAV) não apresentaram significância estatística, sugerindo que, no contexto analisado, esses fatores não exercem influência direta sobre a ênfase na cultura de controle.

O narcisismo do CEO mensurado pelo discurso não apresentou coeficiente estatisticamente significativo, indicando que essa dimensão do narcisismo não exerce influência direta sobre a cultura de controle quando analisada pelo efeito médio.

As variáveis de controle apresentam os mesmos resultados observados no modelo anterior, com ROA e TAM apresentando coeficientes positivos e estatisticamente significativos.

O modelo também é globalmente significativo (F = 10,89; p < 0,01), mas apresenta R^2 baixo, o que reforça a limitação explicativa do estimador baseado na média condicional, especialmente diante de uma amostra menor (476 observações).

A Tabela 9 apresenta os resultados das regressões em painel estimadas por efeitos fixos para a cultura de competição, utilizando o narcisismo baseado na fotografia do CEO nos relatos integrados e o narcisismo baseado no discurso do CEO nas conferências. A escolha do estimador de efeitos fixos é sustentada pelos testes de Chow, Breusch-Pagan e Hausman, os quais rejeitam, em ambos os modelos, as especificações pooled e de efeitos aleatórios (p < 0,01), indicando correlação entre os efeitos não observados e as variáveis explicativas.

Tabela 9 – Resultados da regressão com dados em painel da relação do Narcisismo do CEO e a Cultura de Competição

Variáveis	**Narcisismo – FOTO**	**Narcisismo - Discurso**
	Coeficiente	**Coeficiente**
NARC_FOTO	-1,425772***	
NARC_DISC		0,0067426
GOV	6,632063	2,35614
SET		
ROA	-0,0114806 ***	-8,316303***
ALAV	-0,0252666	-0,0770995
TAM	-3,773511***	-4,741555***
CONSTANTE	110,867***	125,385***
Teste Chi2/F	21,22	11,84
Teste Chi2/F (Prob)	0,0000	0,0000
R^2 Within	0,0955	0,1345
R^2 Between	0,0005	0,0045
R^2 Overall	0,0268	0,0244
VIF	1,05	1,02
F de Chow	0,0000	0,0000
LM de Breusch-Pagan	0,0000	0,0000
Hausman	0,0000	0,0000
Modelo	Fixo	Fixo
Observações	1.187	476

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

A partir dos resultados da tabela 9, observa-se que o narcisismo do CEO mensurado por fotografia apresenta um coeficiente negativo e estatisticamente

significativo ao nível de 1%. Esse achado sugere que CEOs com níveis mais elevados de narcisismo tendem a estar associados a uma menor ênfase em uma cultura organizacional de competição. Esse resultado é teoricamente relevante, pois contrasta com a expectativa de que líderes narcisistas tenderiam a estimular ambientes altamente competitivos (Giberson *et al*., 2009).

Uma possível explicação para esse resultado reside no fato de que a literatura indica que indivíduos narcisistas apresentam predisposição a focar na maximização de ganhos pessoais e na obtenção de benefícios privados, frequentemente priorizando suas próprias metas e interesses em detrimento dos objetivos coletivos da organização (Riera; Iborra, 2023).

Nesse contexto, CEOs com traços narcisistas podem mostrar menor incentivo para fomentar uma cultura competitiva, que pressupõe foco em desempenho organizacional, comparação com concorrentes e geração sustentável de valor para acionistas e clientes. Em vez disso, tais gestores tendem a privilegiar ambientes organizacionais nos quais as decisões são centralizadas e alinhadas aos seus interesses individuais, ainda que isso ocorra em detrimento dos benefícios de longo prazo da empresa e do engajamento dos funcionários.

No que se refere às variáveis de controle, o retorno sobre os ativos (ROA) apresenta coeficiente negativo e estatisticamente significativo, indicando que empresas mais rentáveis tendem a exibir menor ênfase em práticas competitivas. O tamanho da empresa (TAM) também apresenta coeficiente negativo e altamente significativo, sugerindo que organizações maiores tendem a adotar estruturas menos orientadas à competição interna, possivelmente em função da maior complexidade organizacional e da necessidade de coordenação. As variáveis de governança (GOV) e alavancagem (ALAV) não apresentam significância estatística.

Em contraste, o narcisismo do CEO mensurado pelo discurso não apresenta coeficiente estatisticamente significativo, indicando ausência de efeito médio detectável dessa dimensão do narcisismo sobre a cultura de competição. Esse resultado sugere que traços discursivos associados ao narcisismo não se traduzem, de forma direta, em mudanças estruturais na orientação competitiva da organização.

As variáveis de controle mantêm comportamento consistente. O ROA apresenta coeficiente negativo e estatisticamente significativo, reforçando a evidência de que empresas mais rentáveis tendem a apresentar menor ênfase em culturas competitivas. O tamanho da empresa novamente apresenta coeficiente negativo e altamente significativo,

confirmando seu papel estrutural na determinação da cultura organizacional. As variáveis GOV e ALAV permanecem não significativas.

A Tabela 10 apresenta os resultados das regressões em painel estimadas para a cultura de colaboração, utilizando o narcisismo baseado na fotografia do CEO nos relatos integrados e o narcisismo baseado no discurso do CEO nas conferências. A escolha entre os estimadores de efeitos fixos e aleatórios foi orientada pelos testes de Chow, Breusch-Pagan e Hausman.

Os testes de Chow e LM de Breusch-Pagan rejeitam, em ambos os modelos, a especificação pooled OLS ($p < 0,01$), indicando a presença de heterogeneidade não observada entre as empresas. O teste de Hausman aponta preferência pelo modelo de efeitos fixos quando o narcisismo é mensurado por fotografia ($p = 0,0248$), enquanto sugere a adequação do modelo de efeitos aleatórios para o narcisismo mensurado por discurso ($p = 0,2086$).

Tabela 10 – Resultados da regressão com dados em painel da relação do Narcisismo do CEO e a Cultura de Colaboração

Variáveis	**Narcisismo – FOTO**	**Narcisismo - Discurso**
	Coeficiente	**Coeficiente**
NARC_FOTO	0,2520071*	
NARC_DISC		-0,0002938
GOV	-2,473098	2,017964
SET		-0,2285052
ROA	0,0006036	2,01688***
ALAV	0,0169393	-0,0028791
TAM	0,1928595	0,3843723**
CONSTANTE	12,14962***	5,084884
Teste Chi2/F	1,68	15,54
Teste Chi2/F (Prob)	0,1369	0,0165
R^2 Within	0,0083	0,0225
R^2 Between	0,0571	0,0787
R^2 Overall	0,0229	0,0384
VIF	1,05	1,02
F de Chow	0,0000	0,0000
LM de Breusch-Pagan	0,0000	0,0000
Hausman	0,0248	0,2086
Modelo	Fixo	Aleatório
Observações	1.187	1.187

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

Os resultados da tabela 10 evidenciam que o narcisismo do CEO mensurado por fotografia apresenta coeficiente positivo e estatisticamente significativo ao nível de 10%. Esse achado sugere que CEOs mais narcisistas estão associados a uma maior ênfase em uma cultura organizacional orientada à colaboração. Tal resultado contrasta com as evidências apresentadas por Grijalva *et al*. (2020), segundo as quais o narcisismo

prejudica o desempenho colaborativo da equipe ao longo do tempo, indicando que esse traço de personalidade seria menos compatível com uma cultura colaborativa. A literatura frequentemente aponta que gestores narcisistas apresentam comportamento autocentrado e menor predisposição para promover a cooperação e o bem-estar dos membros da organização.

Não obstante, esse resultado é relevante do ponto de vista teórico, ao sugerir que CEOs narcisistas podem incentivar práticas colaborativas como estratégia para ampliar sua visibilidade, obter legitimação interna e fortalecer o reconhecimento de sua liderança (Chatterjee; Pollock, 2017). Ambientes organizacionais colaborativos tendem a favorecer interações frequentes, participação coletiva e maior exposição do líder, características que podem ser exploradas por gestores narcisistas para reforçar sua imagem e influência ((Leong= *et al*., 2025). Ademais, a promoção da colaboração pode funcionar como um mecanismo de alinhamento e cooptação das equipes, reduzindo resistências à centralização das decisões e à consolidação de uma liderança mais dominante.

As variáveis de controle, entretanto, não apresentaram significância estatística, indicando que desempenho financeiro, alavancagem, governança e tamanho da empresa não exercem influência sistemática sobre a cultura de colaboração nesse modelo específico.

O narcisismo mensurado pelo discurso, não apresentou significância estatística, indicando ausência de efeito médio detectável dessa dimensão do narcisismo sobre a cultura de colaboração.

Quanto as variáveis de controle, o ROA apresentou coeficiente positivo e significativo, sugerindo que empresas com melhor desempenho financeiro tendem a apresentar maior ênfase em práticas colaborativas. O tamanho da empresa (TAM) também apresenta coeficiente positivo e significativo, indicando que organizações maiores tendem a adotar estruturas mais colaborativas, possivelmente em função da necessidade de coordenação entre unidades e equipes.

A Tabela 11 apresenta os resultados das regressões em painel estimadas por efeitos fixos para a cultura de inovação utilizando o narcisismo baseado na fotografia do CEO nos relatos integrados e o narcisismo baseado no discurso do CEO nas conferências. A escolha do estimador de efeitos fixos é sustentada pelos testes de Chow, Breusch-Pagan e Hausman, que rejeitam, em ambos os modelos, as especificações pooled OLS e de efeitos aleatórios ($p < 0,01$), indicando a presença de heterogeneidade não observada correlacionada com as variáveis explicativas.

Tabela 11 – Resultados da regressão com dados em painel da relação do Narcisismo do CEO e a Cultura de Inovação

Variáveis	Narcisismo – FOTO	Narcisismo - Discurso
	Coeficiente	Coeficiente
NARC_FOTO	0,2520666***	
NARC_DISC		-0,0094539
GOV	-3,104055	-1,762825
SET		
ROA	0,0015201**	1,468624***
ALAV	0,0071514	0,001194
TAM	0,6212322***	0,6535117***
CONSTANTE	-1,288455	-1,349617
Teste Chi2/F	11,94	5,56
Teste Chi2/F (Prob)	0,0000	0,0001
R^2 Within	0,0561	0,0680
R^2 Between	0,0119	0,0279
R^2 Overall	0,0015	0,0044
VIF	1,05	1,02
F de Chow	0,0000	0,0000
LM de Breusch-Pagan	0,0000	0,0000
Hausman	0,0000	0,0000
Modelo	Fixo	Fixo
Observações	1.187	476

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

Conforme os resultados da tabela 11, pode-se observar que o narcisismo do CEO mensurado por fotografia apresenta coeficiente positivo e estatisticamente significativo ao nível de 1%. Esse achado sugere que CEOs com níveis mais elevados de narcisismo estão associados a uma maior ênfase em uma cultura organizacional orientada à inovação. Do ponto de vista teórico, esse resultado é consistente com a literatura que relaciona traços narcisistas à maior propensão ao risco, à busca por visibilidade e à adoção de estratégias disruptivas. Gestores narcisistas tendem a favorecer iniciativas inovadoras como forma de diferenciação pessoal e organizacional, bem como de reforço de sua imagem como líderes visionários.

Conforme argumentado por Ji *et al*. (2023), indivíduos narcisistas são fortemente motivados a gerar novas ideias e promover mudanças que lhes permitam se destacar e atrair a atenção dos outros, o que pode contribuir diretamente para a consolidação de uma cultura organizacional orientada à criatividade e à inovação. Nesse sentido, CEOs narcisistas podem impulsionar a organização a explorar novas ideias, produtos e tecnologias, buscando reconhecimento e prestígio pessoal. Contudo, é importante ressaltar que tal orientação inovadora pode estar mais associada à preservação e ampliação da reputação individual do gestor do que, necessariamente, ao bem coletivo ou à criação de valor sustentável para a organização no longo prazo.

Entre as variáveis de controle, o retorno sobre os ativos (ROA) apresenta coeficiente positivo e estatisticamente significativo, indicando que empresas com melhor desempenho financeiro tendem a investir mais em práticas e valores associados à inovação. O tamanho da empresa (TAM) também apresenta coeficiente positivo e altamente significativo, sugerindo que organizações maiores dispõem de mais recursos e capacidades para sustentar atividades inovadoras. As variáveis de governança (GOV) e alavancagem (ALAV) não apresentaram significância estatística.

O narcisismo do CEO mensurado pelo discurso apresenta coeficiente negativo, porém estatisticamente não significativo, indicando ausência de efeito médio detectável dessa dimensão do narcisismo sobre a cultura de inovação.

Nesse modelo, as variáveis de controle mantêm significância estatística. O ROA apresenta coeficiente positivo e significativo, reforçando a evidência de que o desempenho financeiro está positivamente associado à orientação inovadora da empresa. O tamanho da empresa novamente apresenta coeficiente positivo e estatisticamente relevante, corroborando seu papel estrutural na promoção da inovação organizacional. As variáveis GOV e ALAV não apresentaram significância estatística.

Com base nos resultados apresentados, foi utilizada a regressão quantílica como teste de robustez. Primeiramente, a TES sugere que os efeitos das características dos executivos (como valores, personalidade e traços psicológicos) não são universais, mas dependem do contexto organizacional, incluindo estrutura, complexidade, grau de formalização e ambiente competitivo (Hambrick; Mason, 1984). Assim, a regressão quantílica permite testar se os efeitos do narcisismo diferem entre empresas situadas nos quantis inferiores e superiores da cultura organizacional, proporcionando uma análise mais aderente ao arcabouço teórico.

Em segundo lugar, a variável dependente associada à cultura de organizacional apresenta características típicas de assimetria e presença de outliers, comuns em indicadores organizacionais construídos a partir de análise textual ou classificações percentuais. Nesses casos, a regressão quantílica oferece estimativas mais robustas, por ser menos sensível a observações extremas e não exigir normalidade dos resíduos (Koenker; Basset, 1978).

Logo, foram estimados modelos de regressão quantílica para cada tipo de cultura organizacional, considerando os quantis 0,10, 0,25, 0,50, 0,75 e 0,90. A princípio, estimou-se a regressão quantílica para verificar a relação entre o narcisismo do CEO (Foto) e a cultura de controle:

Tabela 12 – Resultados da regressão quantílica da relação do Narcisismo do CEO (Foto) e a Cultura de Controle

Variáveis	Quantil 0,10	Quantil 0,25	Quantil 0,50	Quantil 0,75	Quantil 0,90
	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente
NARC_FOTO	0,3917412	0,3712017	1,900607***	0,6418261***	0,1217744
GOV	1,941715*	1,172442	1,649295	-0,9782865	-1,450338*
SET	3,485938***	2,622725***	-0,5647655	0,2850213	-0,0528213
ROA	0,0065995***	0,0058149***	0,0062024***	0,00206 ***	0,0015083**
ALAV	0,0090757	-0,0078505	-0,0359383	-0,0769957***	-0,007484
TAM	0,5786524***	0,571138***	1,179886**	0,457082***	0,5763152 ***
CONSTANTE	-1,18554	4,799995	2,503832	29,92498***	34,02652***
Pseudo R^2	0,0327	0,0205	0,0265	0,0090	0,0062
Observações	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

Os resultados da tabela 12 evidenciam que o efeito do narcisismo do CEO, mensurado a partir da foto no relato integrado, sobre a cultura organizacional predominantemente de controle é heterogêneo ao longo da distribuição condicional, evidenciando um padrão não linear. Os resultados apontam que nos quantis inferiores (0,10 e 0,25), os coeficientes são positivos, porém estatisticamente não significativos, o que sugere que, nas empresas caracterizadas por baixa ênfase em práticas de controle, o narcisismo do CEO não exerce impacto sobre esse tipo de cultura organizacional.

No quantil mediano (0,50), observa-se um coeficiente positivo e estatisticamente significativo ao nível de 1%, indicando que, em empresas com nível intermediário de controle organizacional, CEOs mais narcisistas tendem a intensificar práticas e mecanismos de controle. Esse resultado sugere que o efeito do narcisismo se manifesta de forma mais clara em contextos organizacionais nos quais há espaço para reforço das estruturas de controle existentes.

Esse efeito positivo permanece significativo no quantil 0,75, indicando que a influência do narcisismo do CEO ainda se mantém em empresas com níveis relativamente elevados de controle. Contudo, no quantil superior (0,90), o coeficiente perde significância estatística, o que sugere que, em organizações que já apresentam estruturas de controle altamente intensificadas, o espaço para a atuação discricionária do CEO e, consequentemente, para a manifestação de traços narcisistas torna-se mais limitado.

Em conjunto, esses resultados reforçam a ideia de que os efeitos do narcisismo do CEO são mais evidentes quando o executivo possui poder discricionário, mas não absoluto. Em ambientes organizacionais mais restritivos ou permissivos, o impacto do narcisismo tende a ser reduzido (Hambrick, 2007; Chatterjee; Hambrick, 2007). Assim, os traços narcisistas do CEO tendem a exercer maior influência em níveis intermediários

de controle organizacional, sendo mais acentuado em empresas situadas nos quantis intermediários da distribuição.

Quanto às variáveis de controle, o setor de impacto ambiental apresenta coeficiente positivo e significativo nos quantis inferiores (0,10 e 0,25), e sugerem que empresas situadas em setores com maior impacto ambiental tendem a dar maior ênfase a cultura de controle. O retorno dos ativos (ROA) e o tamanho da empresa (TAM) exibem coeficientes positivos e significativos em todos os quantis, sugerindo que empresas mais rentáveis e maiores dão maior ênfase a cultura de controle. Enquanto a alavancagem (ALAV) apresenta coeficiente negativo e significativo apenas nos quantis superiores (0,75 e 0,9), indicando que níveis elevados de endividamento limitam a predominância do controle na cultura organizacional.

Em seguida, estimou-se a regressão quantílica para verificar a relação entre o narcisismo do CEO (Foto) e a cultura de competição:

Tabela 13 – Resultados da regressão quantílica da relação do Narcisismo do CEO (Foto) e a Cultura de Competição

Variáveis	**Quantil 0,10**	**Quantil 0,25**	**Quantil 0,50**	**Quantil 0,75**	**Quantil 0,90**
	Coeficiente	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**
NARC_FOTO	-0,2389133	-1,309799***	-1,604111**	-0,4413489	0,2109987
GOV	2,918046***	0,2058952	-0,5905022	3,207629*	-0,3638222
SET	0,224938	0,4132534	2,311972	-0,6958018	-3,563897***
ROA	-0,0018461***	-0.0046414***	-0,0079311	-0,0092538***	-0,0092437***
ALAV	0,0253039***	0,0486153*	0,0303629	-0,009167	-0,035746
TAM	-0,6931232***	-1,254361***	-1,649133***	-1,517425***	-1,090826***
CONSTANTE	42,19068***	62,40246***	80,56327***	85,5954***	90,38412***
Pseudo R^2	0,0158	0.0167	0,0227	0,0228	0,0227
Observações	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

Em relação a cultura de competição, os resultados indicam um efeito negativo do narcisismo do CEO, com significância estatística nos quantis intermediários da distribuição (0,25 e 0,50). Esse resultado sugere que, em empresas caracterizadas por baixos a moderados níveis de orientação competitiva, a presença de CEOs com maiores traços narcisistas está associada a uma menor ênfase na promoção de uma cultura de competição.

Esse resultado é consistente com a literatura que argumenta que CEOs narcisistas são sensíveis a ameaças ao status e à liderança, buscando estruturar o ambiente organizacional de modo a minimizar rivalidades internas. Ambientes excessivamente competitivos tendem a intensificar disputas por reconhecimento e poder, o que pode desafiar o poder do CEO. Assim, quando a organização já apresenta um ambiente

competitivo, gestores narcisistas podem evitar o reforço dessa cultura como estratégia para preservar controle e reduzir ameaças à sua liderança (Chatterjee; Hambrick, 2011; O'Reilly; Chatman, 2020).

Quanto às variáveis de controle, o tamanho da empresa apresenta coeficientes negativos e significativos em todos os quantis, enquanto o ROA mantém efeito negativo nos quantis inferiores e superiores (0,10, 0,25, 0,75 e 0,90), indicando que empresas maiores e mais rentáveis tendem a adotar culturas menos competitivas.

A tabela 14 apresenta os resultados da regressão quantílica para verificar a relação entre o narcisismo do CEO (Foto) e a cultura de colaboração:

Tabela 14 – Resultados da regressão quantílica da relação do Narcisismo do CEO (Foto) e a Cultura de Colaboração

Variáveis	**Quantil 0,10**	**Quantil 0,25**	**Quantil 0,50**	**Quantil 0,75**	**Quantil 0,90**
	Coeficiente	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**
NARC_FOTO	-0,0826339	0,1241033	0,0332748	-0,3253559***	-0,49921***
GOV	-1,751112***	-2,309879***	-2,848828***	-2,567674***	-2,380895***
SET	0,6020706	0,6265871	0,1478051	0,2169313	-0,2851743
ROA	0,0028511***	0,0024178***	0,0019369***	0,0007362***	0,0000333
ALAV	0,0297594***	0,0222777**	0,0081327	-0,0051845	-0,0118839
TAM	0,3480473***	0,3389596**	0,4318775***	0,2231834***	0,1395814
CONSTANTE	3,393406**	6,124768**	9,673463***	16,74789***	21,28843***
Pseudo R^2	0,0223	0,0177	0,0227	0,0330	0,0312
Observações	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

No que se refere à cultura de colaboração, os resultados evidenciam que nos quantis inferiores e intermediários (0,10, 0,25 e 0,50), o narcisismo do CEO, a partir da foto, não apresenta significância estatística, o que sugere a ausência de efeito do narcisismo do CEO sobre a cultura de colaboração em empresas com baixos ou médios níveis dessa orientação cultural. Nos quantis superiores (0,75 e 0,90), o narcisismo do CEO apresenta coeficiente negativo e estatisticamente significativo, indicando que, entre empresas caracterizadas por alta ênfase em práticas colaborativas, CEOs narcisistas tendem a enfraquecer a cultura de colaboração.

Esse resultado corrobora estudos anteriores, que sugerem que líderes narcisistas tendem a valorizar ambientes colaborativos apenas enquanto estes ampliam sua visibilidade e legitimidade. Quando a colaboração passa a demandar compartilhamento efetivo de poder, líderes com elevados traços narcisistas tendem a restringir tais práticas, de modo a preservar sua autoridade e protagonismo (O'Reilly *et al*., 2019; Grijalva *et al*., 2020).

Em relação as variáveis de controle, a governança (GOV) apresentou coeficientes negativos e significativos em todos os quantis, sugerindo que mecanismos formais de governança reduzem consistentemente a ênfase em colaboração. O tamanho da empresa (TAM) e o retorno dos ativos (ROA apresentaram coeficientes positivos e significativos em quase toda a distribuição (com exceção do quantil 0,90), sugerindo que empresas maiores e mais rentáveis tendem a adotar uma cultura mais colaborativa. Quanto à alavancagem (ALAV), os coeficientes foram positivos e significativos apenas nos quantis inferiores (0,10 e 0,25), sugerindo que entre empresas que apresentam baixos níveis de orientação colaborativa, maior endividamento está associado a um aumento das práticas colaborativas.

A tabela 15 apresenta os resultados da regressão quantílica para verificar a relação entre o narcisismo do CEO (Foto) e a cultura de inovação:

Tabela 15 – Resultados da regressão quantílica da relação do Narcisismo do CEO (Foto) e a Cultura de Inovação

Variáveis	**Quantil 0,10**	**Quantil 0,25**	**Quantil 0,50**	**Quantil 0,75**	**Quantil 0,90**
	Coeficiente	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**
NARC_FOTO	0,0184842	0,2220051*	0,2221876**	0,2559753***	0,3648084***
GOV	-0,3024746	0,1668701	0,4139881	0,690817*	- 0,3330918
SET	-0,8751642***	-0,9725264***	-1,090267***	-1,011599***	-0,4694431*
ROA	0,0014738***	0,0009813***	0,0006154**	-0,0001118	-0,0003651
ALAV	0,0211773***	0,0145058**	0,0063032	-0,0022751	-0,0063407
TAM	0 ,2959669***	0,2299494***	0,2575604***	0,1468992*	0,1774742***
CONSTANTE	-1,840577	0,4390592	2,261313*	6,116785***	7,149136***
Pseudo R^2	0,0236	0,0237	0,0291	0,0235	0,0205
Observações	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

Os resultados para a cultura de inovação evidenciam que, o narcisismo do CEO, a partir da foto, apresenta coeficientes positivos e significativos ao longo dos quantis (com exceção do quantil 0,10). Esse padrão sugere que CEOs com maiores traços narcisistas tendem a intensificar a ênfase em práticas inovadoras, especialmente em empresas que já apresentam níveis médios e elevados de orientação à inovação.

Esse resultado é consistente com a TES que argumenta que CEOs com traços narcisistas tendem a favorecer projetos inovadores e com alta visibilidade, sobretudo em organizações que oferecem um ambiente propício à inovação, uma vez que tais iniciativas ampliam o reconhecimento externo e reforçam a imagem do líder como visionário (Chatterjee; Hambrick, 2007; Hambrick; Mason, 1984).

Em relação às variáveis de controle, o setor de impacto ambiental (SET) apresentou coeficientes negativos e significativos ao longo dos quantis, sugerindo que

empresas enquadradas nos setores de menor impacto ambiental tendem a ter uma ênfase maior em uma cultura de inovação. O retorno dos ativos e a alavancagem apresentaram coeficientes positivos e significativos, ROA (0,10 e 0,25) e ALAV (0,10, 0,25 e 0,50), sugerindo que empresas níveis baixos e intermediários de rentabilidade e alavancagem tendem a ter uma ênfase maior em cultura de inovação.

Foram estimados modelos de regressão quantílica para cada tipo de cultura organizacional e com a *proxy* do narcisismo dos gestores mensurado pelo discurso, considerando os quantis 0,10, 0,25, 0,50, 0,75 e 0,90. No primeiro modelo, estimou-se a regressão quantílica para verificar a relação entre o narcisismo do CEO (Discurso) e a cultura de controle:

Tabela 16 – Resultados da regressão quantílica da relação do Narcisismo do CEO (Discurso) e a Cultura de Controle

Variáveis	**Quantil 0,10**	**Quantil 0,25**	**Quantil 0,50**	**Quantil 0,75**	**Quantil 0,90**
	Coeficiente	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**
NARC_DISC	-0,0343652	-0,0302336	0,0028707**	-0,0211087	-0,0134489
GOV	-15,4046***	-9,87762***	-4,301146	-1,890212	-0,6786511
SET	1,38994	0,304137	-1,932071	0,6354693	-0,3703335
ROA	19,3007***	26,3101***	11,9692***	-0,3762717	-0,3734013
ALAV	-0,140106*	-0,151579*	0,1093778	0,0273392	-0,0115212
TAM	0,824759**	1,14734***	1,284649*	0,4629818*	0,8466816***
CONSTANTE	15,7714**	8,310635	14,63696	33,92974***	29,46668***
Pseudo R^2	0,0669	0,0674	0,0223	0,0098	0,0188
Observações	476	476	476	476	476

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

A partir da análise da tabela 16 observa-se que o narcisismo do CEO, por meio do discurso, apresenta coeficiente positivo e significativo apenas no quantil 0,50, sugerindo que em empresas com nível intermediário de controle, um discurso mais narcisista está associado a um aumento na ênfase em controle.

Esse resultado é consistente com a literatura que trata sobre a TES, segundo a qual os efeitos das características do CEO sobre a estrutura organizacional são contingentes ao nível de discricionariedade e formalização da firma. Em empresas com níveis intermediários de controle, o discurso narcisista do CEO pode atuar como instrumento simbólico de legitimação e reforço dos mecanismos de controle, efeito que tende a ser reduzido em organizações com estruturas mais rígidas (Hambrick; Mason, 1984; Chatterjee; Hambrick, 2007).

Em relação as variáveis de controle, a governança (GOV) apresenta coeficiente negativo e significativo nos quantis inferiores (0,10 e 0,25), sugerindo que mecanismos de governança reduzem a necessidade de práticas formais de controle quando estas ainda

são pouco intensas. O retorno do ativo (ROA) apresenta coeficiente positivo nos quantis inferiores e mediano (0,10, 0,25 e 0,50), sugerindo que sugerindo que, entre empresas com níveis baixos e intermediários de práticas de controle, maiores níveis de rentabilidade estão associados ao aumento da ênfase nesse tipo de cultura. O tamanho da empresa (TAM) apresenta coeficiente positivo e significativo em toda a distribuição, sugerindo que empresas maiores tendem a ter uma ênfase maior na cultura de controle.

Na sequência, estimou-se a regressão quantílica para verificar a relação entre o narcisismo do CEO (Discurso) e a cultura de competição:

Tabela 17 – Resultados da regressão quantílica da relação do Narcisismo do CEO (Discurso) e a Cultura de Competição

Variáveis	**Quantil 0,10**	**Quantil 0,25**	**Quantil 0,50**	**Quantil 0,75**	**Quantil 0,90**
	Coeficiente	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**
NARC_DISC	0,0635762**	0,0080652	-0,0210815	0,0715647	0,136275**
GOV	25,7453***	1,812382	6,092182	12,39006	19,9020**
SET	0,964077	1,993548	3,168255	2,775715	-2,02404
ROA	-0,196035	-5,370063	-22,1327***	-34,51023***	-32,5665***
ALAV	0,0441348	-0,0151025	0,1356833	0,3796645	0,601792***
TAM	-1,03466***	-1,323589***	-1,531223**	-2,147702***	-2,13368***
CONSTANTE	21,8549***	57,01985***	67,73232***	81,92306***	84,1586***
Pseudo R^2	0,0391	0,0197	0,0498	0,0744	0,0830
Observações	476	476	476	476	476

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

Conforme a tabela 17, verifica-se que o narcisismo do apresentou coeficientes positivos e significativos nos quantis extremos inferiores e superiores (0,10 e 0,90), sugerindo que CEOs com discurso mais narcisista tendem a intensificar a cultura competitiva em empresas com níveis muito baixos ou muito elevados de competição.

Esse resultado corrobora estudos anteriores que tratam o discurso do CEO como um recurso simbólico e estratégico, utilizado para moldar percepções, mobilizar comportamentos e legitimar práticas organizacionais conforme o contexto competitivo. Logo, líderes com traços narcisistas tendem a ajustar sua retórica tanto para estimular a competição em ambientes pouco competitivos, quanto para reforçar e legitimar a rivalidade existente em contextos já altamente competitivos (Amernic; Craig, 2010; Chatterjee; Hambrick, 2007).

Em relação às variáveis de controle, o retorno dos ativos (ROA) apresenta coeficientes negativos e significativos nos quantis superiores (0,75 e 0,90), enquanto o tamanho da empresa (TAM) apresenta coeficientes negativos e significativos em todos os quantis, sugerindo que empresas maiores e mais rentáveis tendem a apresentar menor ênfase competitiva. A governança (GOV) apresentou coeficiente positivo e significativo

apenas no quantil 0,10, sugerindo que entre empresas que apresentam baixos níveis de competitividade, um nível mais estruturado de governança tende a aumentar a ênfase na cultura de competição. A alavancagem (ALAV) apresentou coeficiente positivo e significativo apenas no quantil 0,90, sugerindo que entre empresas que apresentam níveis altos de competição, um maior nível de endividamento tende a aumentar as práticas de competitividade na empresa.

A tabela 18 apresenta os resultados da regressão quantílica para verificar a relação entre o narcisismo do CEO (Discurso) e a cultura de colaboração:

Tabela 18 – Resultados da regressão quantílica da relação do Narcisismo do CEO (Discurso) e a Cultura de Colaboração

Variáveis	**Quantil 0,10**	**Quantil 0,25**	**Quantil 0,50**	**Quantil 0,75**	**Quantil 0,90**
	Coeficiente	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**
NARC_DISC	-0,0215226***	-0,00879225	-0,0102725	-0,0205619	-0,00799573
GOV	-2,31864**	-0,510035	2,50433	3,19528	4,97303
SET	-0,590260***	-0,160354	-0,454995	-0,626583	-0,728404
ROA	9,37486***	8,31264***	2,54334***	0,987654	1,31906
ALAV	−0,187421***	-0,0319721	0,00502776	-0,0272077	0,0377762
TAM	0,949266***	0,984933***	0,399467***	0,179375	0,114621
CONSTANTE	-5,37675***	-6,43031*	5,02980	11,1741***	11,8202***
Pseudo R^2	0,0861	0,0755	0,0169	0,0175	0,0150
Observações	476	476	476	476	476

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

Em relação a cultura de colaboração, os resultados evidenciam que o narcisismo do CEO apresenta coeficiente negativo e significativo no quantil 0,10, sugerindo que, entre empresas com baixa ênfase em colaboração, um discurso mais narcisista do CEO está associado a uma redução nas práticas colaborativas.

Esse resultado corrobora Grijalva *et al*. (2020) que aponta que líderes narcisistas tendem a utilizar o discurso de forma mais autocrática e centrado no "eu", o que dificulta a construção de ambientes colaborativos, sobretudo quando esses já são frágeis.

Em relação às variáveis de controle, o setor de impacto ambiental (SET) apresentou coeficiente negativo e estatisticamente significativo no quantil 0,10, sugerindo que, entre empresas com baixos níveis de cultura colaborativa, aquelas pertencentes a setores de impacto ambiental tendem a apresentar uma ênfase menor em práticas e valores associados à colaboração. o retorno dos ativos (ROA) e tamanho da empresa apresentam coeficientes positivos e significativos nos quantis baixos e medianos (0,10, 0,25 e 0,10), sugerindo que empresas maiores e mais rentáveis tendem a apresentar maior ênfase colaborativa.

A governança (GOV) apresentou coeficiente negativo e significativo apenas no quantil 0,10, sugerindo que entre empresas que apresentam baixos níveis de colaboração, um nível mais estruturado de governança tende a diminuir a ênfase na cultura colaborativa. A alavancagem (ALAV) apresentou coeficiente negativo e significativo apenas no quantil 0,10, sugerindo que entre empresas que apresentam níveis baixos de colaboração, um maior nível de endividamento tende a diminuir as práticas de colaboração na empresa.

A tabela 19 apresenta os resultados da regressão quantílica para verificar a relação entre o narcisismo do CEO (Discurso) e a cultura de inovação:

Tabela 19 – Resultados da regressão quantílica da relação do Narcisismo do CEO (Discurso) e a Cultura de Inovação

Variáveis	**Quantil 0,10**	**Quantil 0,25**	**Quantil 0,50**	**Quantil 0,75**	**Quantil 0,90**
	Coeficiente	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**
NARC_DISC	0,0190759***	0,00795528	0,0113966	-0,00505293	-0,0230829
GOV	2,71451***	0,390509	0,280460	0,313216	-0,5635237
SET	-0,834374***	-1,40464***	-0,930783**	-0,748216***	-0,1048176
ROA	4,63399***	6,20676***	3,62178***	1,00835**	0,1267784
ALAV	-0,00602208	-0,114946***	-0,0835314**	-0,0577912**	-0,040887
TAM	0,373506***	0,210908	0,254533*	0,0780376	0,1272618
CONSTANTE	-6,19961***	1,25450	2,87139	8,72116***	10,83348***
Pseudo R^2	0,0779	0,0492	0,0354	0,0097	0,0188
Observações	476	476	476	476	476

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

A partir dos resultados acima, verifica-se que o narcisismo do CEO é positivo e significativo no quantil 0,10, sugerindo que, entre empresas pouco inovadoras, um discurso mais narcisista do CEO pode atuar como um estímulo inicial à inovação. Esse resultado é consistente com Chatterjee e Hambrick (2007) que demonstram que CEOs com elevados traços narcisistas tendem a adotar uma retórica visionária e de autopromoção, que pode mobilizar a organização para estratégias mais inovadoras, especialmente em contextos nos quais a inovação ainda não está institucionalizada.

Em relação às variáveis de controle, o setor de impacto ambiental (SET) apresentou coeficiente negativo e estatisticamente significativo ao longo da distribuição (com exceção do quantil 0,90), sugerindo que, empresas pertencentes a setores de impacto ambiental tendem a apresentar uma ênfase menor em práticas e valores associados à inovação. O retorno dos ativos (ROA) apresentou coeficientes positivos e significativos também longo da distribuição (com exceção do quantil 0,90), sugerindo que empresas mais rentáveis tendem a apresentar maior ênfase em inovação.

A governança (GOV) apresentou coeficiente positivo e significativo apenas no quantil 0,10, sugerindo que entre empresas que apresentam baixos níveis de colaboração, um nível mais estruturado de governança tende a aumentar a ênfase na cultura colaborativa. A alavancagem (ALAV) apresentou coeficientes negativos e significativos nos quantis intermediários (0,25, 0,50 e 0,75), sugerindo que entre empresas que apresentam níveis intermediários de inovação, um maior nível de endividamento tende a diminuir as práticas de inovação na empresa.

4.4 NARCISISMO E GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO NO RELATO INTEGRADO

Esta seção analisa a relação entre o narcisismo do CEO, mensurado por meio do tamanho de sua foto nos relatos integrados e discursivo do CEO nas conferências, e o gerenciamento de impressão nos relatos integrados, operacionalizado a partir do tom do discurso. Os resultados são estimados por meio de modelos de dados em painel e complementados por uma estratégia de robustez baseada em regressões quantílicas.

Inicialmente, foram estimados modelos de regressão com dados em painel para verificar da relação do Narcisismo do CEO (mensurado pelo tamanho da foto e pelo discurso) e o Gerenciamento de impressão no relato integrado, conforme tabela 20:

Tabela 20 – Resultados da regressão com dados em painel da relação do Narcisismo do CEO e o Gerenciamento de impressão no relato integrado

Variáveis	**Narcisismo - FOTO**	**Narcisismo - Discurso**
	Coeficiente	**Coeficiente**
NARC_FOTO	0,0029886	
NARC_DISC		0,0006938*
GOV	0,0143998	0,0259888
SET	-0,048263***	-0,0516103***
ROA	-0,00005**	-0,0270123*
ALAV	0,0001885	-0,0009642
TAM	-0,0076307***	-0,0127151***
CONSTANTE	0,5196524***	0,58861***
Teste Chi2/F	30,97	31,00
Teste Chi2/F (Prob)	0,0000	0,0000
R^2 Within	0,0868	0,0384
R^2 Between	0,0104	0,1415
R^2 Overall	0,0179	0,1296
VIF	1,05	1,02
F de Chow	0,0000	0,0000
LM de Breusch-Pagan	0,0000	0,0000
Hausman	0,0940	0,6495
Modelo	Aleatório	Aleatório
Observações	1.187	476

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.

Dados da pesquisa (2025).

Os resultados indicam evidências distintas conforme a forma de mensuração do narcisismo do CEO. O coeficiente associado ao narcisismo do CEO medido pelo tamanho da foto apresenta sinal positivo, porém não estatisticamente significativo, sugerindo que, em termos médios, o narcisismo do CEO não influencia o tom do discurso nos relatos integrados. Esse achado indica que a autopromoção simbólica por meio da imagem do CEO não se traduz necessariamente em estratégias discursivas de gerenciamento de impressão quando analisada a média da amostra.

Entretanto, o narcisismo do CEO a partir do discurso apresenta coeficiente positivo e estatisticamente significativo. Esse resultado sugere que CEOs com maior propensão a discursos centrados no "eu" tendem a produzir relatórios de sustentabilidade com tom mais positivo, evidenciando o uso do discurso como instrumento de gerenciamento de impressão. Tal evidência é consistente com a literatura que associa traços narcisistas à manipulação da comunicação corporativa, especialmente em contextos nos quais a legitimidade organizacional é necessária (Amernic; Craig, 2010).

No que se refere às variáveis de controle, observa-se que o setor de impacto ambiental (SET) apresenta coeficiente negativo e estatisticamente significativo em ambos os modelos, indicando que empresas enquadradas em segmentos de impacto ambiental tendem a adotar menos práticas de gerenciamento de impressão, provavelmente por serem setores com maior regulação. O retorno dos ativos (ROA) também apresenta coeficiente negativo e significativo, sugerindo que empresas com melhor desempenho financeiro recorrem menos a estratégias de gerenciamento de impressão, uma vez que resultados positivos reduzem a necessidade de legitimidade juntos aos *stakeholders*.

O tamanho da empresa (TAM) apresenta efeito negativo e significativo, indicando que empresas maiores tendem a adotar um tom mais neutro nos relatórios de sustentabilidade, possivelmente em função de normas regulatórias e a própria mídia. As variáveis governança corporativa (GOV) e alavancagem financeira (ALAV) não se mostraram estatisticamente significativas, sugerindo que, no efeito médio, esses fatores não explicam variações relevantes no gerenciamento de impressão.

A adoção da regressão quantílica como teste de robustez mostra-se metodologicamente apropriada e teoricamente relevante para a análise da relação entre narcisismo do CEO e gerenciamento de impressão. Em primeiro lugar, o tom do discurso é uma variável tipicamente caracterizada por distribuição assimétrica e pode haver a

presença de valores extremos. Modelos tradicionais baseados na média condicional capturam apenas o efeito médio da relação, podendo ocultar comportamentos estratégicos relevantes em diferentes pontos da distribuição.

Em segundo lugar, o gerenciamento de impressão é inerentemente heterogêneo. Empresas com baixo, médio ou alto nível de tom positivo podem reagir de maneira distinta aos traços narcisistas do CEO. Adicionalmente, a utilização da regressão quantílica permite verificar se a ausência de significância estatística do narcisismo do CEO mensurado pelo tamanho da foto no modelo de dados em painel decorre de uma inexistência de efeito ou de uma heterogeneidade não capturada, na qual esse tipo de narcisismo se manifesta apenas em segmentos específicos da distribuição do tom do discurso.

A Tabela 21 apresenta os resultados das regressões quantílicas estimadas para diferentes pontos da distribuição do tom do discurso (quantis 0,10; 0,25; 0,50; 0,75; e 0,90), permitindo examinar a heterogeneidade dos efeitos do narcisismo do CEO (Foto) sobre o gerenciamento de impressão nos relatos integrados.

Tabela 21 – Resultados da regressão quantílica da relação do Narcisismo do CEO (Foto) e o Gerenciamento de impressão no relato integrado

Variáveis	Quantil 0,10	Quantil 0,25	Quantil 0,50	Quantil 0,75	Quantil 0,90
	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente
NARC_FOTO	0,0124496**	0,0102607***	0,0111494***	0,0106438***	0,0031154
GOV	0,0366661**	0,0174636	0,0145471	-0,0141118	-0,0395444**
SET	-0,0522299***	-0,0413051***	-0,0501186***	-0,066259***	-0,0445481***
ROA	-0,0000369***	-0,0000656***	-0,0000893***	-0,0000957***	-0,0000958***
ALAV	0,0005406**	-0,0000684	0,0001412	0,0002282	-0,00000229
TAM	-0,0067466*	-0,0114491***	-0,0155947***	-0,0135894***	-0,006111**
CONSTANTE	0,2915679***	0,4704418***	0,6204239***	0,6967607***	0,6917176***
Pseudo R^2	0,0457	0,0472	0,0591	0,0655	0,0355
Observações	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

Os resultados indicam que o narcisismo do CEO mensurado pela fotografia (NARC_FOTO) apresenta coeficientes positivos e estatisticamente significativos nos quantis inferiores e intermediários da distribuição do tom do discurso (0,10, 0,25, 0,50 e 0,75). Esse achado sugere que, entre empresas cujo tom do discurso é mais neutro ou moderado, a presença de CEOs mais narcisistas está associada a um aumento no tom positivo dos relatórios de sustentabilidade, evidenciando práticas de gerenciamento de impressão. Esse achado corrobora a literatura sobre a TES, a qual sugere que CEOs mais narcisistas buscam intensificar narrativas favoráveis em relatórios de sustentabilidade para reforçar legitimidade e reputação organizacional (Lee *et al*., 2020; Ji *et al*., 2023).

As variáveis de controle apresentam comportamentos consistentes ao longo da distribuição. O setor de impacto ambiental (SET) apresenta coeficiente negativo e estatisticamente significativo em todos os quantis, assim como no modelo pela média. Esse resultado sugere que empresas enquadradas em segmentos de impacto ambiental tendem a adotar menos práticas de gerenciamento de impressão, provavelmente por serem setores com maior regulação. O retorno dos ativos (ROA) apresenta coeficientes negativos e significativos em todos os quantis, reforçando a evidência de que empresas com melhor desempenho financeiro recorrem menos a estratégias discursivas de gerenciamento de impressão.

O tamanho da empresa (TAM) apresenta efeito negativo e significativo ao longo de toda a distribuição, sugerindo que empresas maiores adotam um tom mais neutro. A alavancagem (ALAV) apresenta efeito positivo apenas no quantil inferior, indicando que empresas mais alavancadas tendem a intensificar o tom positivo sobretudo quando o nível de gerenciamento de impressão é inicialmente baixo.

A governança (GOV) apresentou coeficiente positivo e significativo no quantil 0,10, sugerindo que entre empresas com o tom mais neutro, a presença um nível mais estruturado de governança tende a aumentar o gerenciamento de impressão nos relatórios de sustentabilidade. Também apresentou coeficiente negativo e significativo no quantil 0,90, sugerindo que entre empresas com o tom positivo alto, a presença de um nível menos estruturado de governança tende a diminuir o gerenciamento de impressão nos relatórios de sustentabilidade.

A Tabela 22 apresenta os resultados das regressões quantílicas estimadas para diferentes pontos da distribuição do tom do discurso (quantis 0,10; 0,25; 0,50; 0,75; e 0,90), permitindo examinar a heterogeneidade dos efeitos do narcisismo do CEO (Discurso) sobre o gerenciamento de impressão nos relatos integrados.

Tabela 22 – Resultados da regressão quantílica da relação do Narcisismo do CEO (Discurso) e o Gerenciamento de impressão no relato integrado

Variáveis	**Quantil 0,10**	**Quantil 0,25**	**Quantil 0,50**	**Quantil 0,75**	**Quantil 0,90**
	Coeficiente	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**
NARC_DISC	0,000799	0,000683	0,001349***	0,0012756**	0,0007459
GOV	-0,0684371**	-0,0163467	0,0422617	0,1059027	0,0942778***
SET	-0,0608256***	-0,0407026***	-0,0504041***	-0,0699512***	-0,0232503
ROA	-0,0354279	-0,0292293*	-0,0164886	-0,0011538	0,0086934
ALAV	-0,0018957**	0,0009205	0,0001174	-0,0008629	-0,0013787***
TAM	-0,0213621***	-0,0199083	-0,0196868***	-0,0158236***	-0,0142533***
CONSTANTE	0,6862733***	0,6644433	0,6615699***	0,6210653***	0,6621407***
Pseudo R^2	0,1206	0,0905	0,0784	0,0719	0,0378
Observações	476	476	476	476	476

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.

Dados da pesquisa (2025).

No que se refere ao narcisismo do CEO a partir do discurso (NARC_DISC), os resultados também apontam uma relação positiva e significativa, porém apenas nos quantis intermediários (0,50 e 0,75), indicando que o impacto do narcisismo a partir do discurso sobre o gerenciamento de impressão é mais intenso entre empresas que apresentam níveis médios de tom do discurso nos relatórios de sustentabilidade. Esse achado sugere que CEOs com discursos mais focados no "eu" tendem a intensificar o tom positivo, fomentando o gerenciamento de impressão, efeito que não se manifesta de forma significativa nos extremos da distribuição, onde o tom discursivo é mais neutro ou já excessivamente positivo.

Esse resultado é teoricamente consistente com a literatura que trata o discurso do CEO como um instrumento de gerenciamento de impressão, utilizado de forma estratégica para moldar percepções externas e reforçar a legitimidade organizacional (Patelli; Pedrini, 2015; Albitar; Abdoush; Hussainey, 2022). Cabe também destacar, CEOs com elevados traços narcisistas tendem a empregar uma retórica otimista, utilizando a comunicação corporativa como mecanismo de autopromoção e controle da narrativa (Amernic; Craig, 2010).

Entre as variáveis de controle, o setor de impacto ambiental (SET) mantém coeficientes negativos e estatisticamente significativos ao longo da distribuição (exceto no quantil 0,90), corroborando os resultados dos modelos anteriores (tabela 20). O tamanho da empresa (TAM) apresenta coeficientes negativos e significativos ao longo de quase toda a distribuição (exceto no quantil 0,25), corroborando também os resultados dos modelos anteriores, sugerindo que empresas maiores adotam um tom mais neutro.

Assim como nos modelos anteriores (tabela 20), a governança também apresentou coeficiente positivo e significativo no quantil 0,10 e negativo e significativo no quantil 0,90, confirmando as mesmas implicações. A alavancagem (ALAV) apresenta efeito negativo e significativo nos quantis 0,10 e 0,90, indicando que empresas mais endividadas tendem a adotar um tom menos positivo nos extremos da distribuição.

Em conjunto, os resultados das regressões quantílicas evidenciam que a relação entre o narcisismo do CEO e o gerenciamento de impressão nos relatos integrados é heterogênea ao longo da distribuição do tom do discurso. Enquanto o narcisismo mensurado pelo tamanho da foto apresenta efeito significativo nos quantis inferiores e intermediários (0,10, 0,25, 0,50 e 0,75), o narcisismo mensurado pelo discurso exerce

influência apenas nos quantis intermediários (0,50 e 0,75), perdendo relevância nos extremos.

Esses achados indicam que a relação do narcisismo do CEO com o gerenciamento de impressão nos relatos integrados é significativa em contextos nos quais o discurso corporativo ainda não atingiu níveis extremos de positividade. Assim, as regressões quantílicas não apenas confirmam a robustez dos resultados obtidos nos modelos baseados na média, como também ampliam a compreensão dos mecanismos por meio dos quais o narcisismo do CEO influencia o gerenciamento de impressão.

4.5 CULTURA ORGANIZACIONAL, GERENCIAMENTO DE IMPRESSÃO NO RELATO INTEGRADO E NARCISISMO

Neste tópico são apresentados os resultados da análise dos modelos que avaliam se os traços de personalidade narcisista do CEO moderam a relação entre a cultura organizacional e o gerenciamento de impressão no relato integrado.

4.5.1 Efeito moderador do Narcisismo do CEO (Foto) na relação da Cultura organizacional e o Gerenciamento de impressão no relato integrado

Primeiramente, foram estimados modelos de regressão com dados em painel para cada tipo de cultura e utilizado a *proxy* do tamanho da foto do CEO para mensurar o narcisismo do CEO, com o intuito avaliar se os traços de personalidade narcisista dos gestores moderam a relação entre a cultura organizacional e o gerenciamento de impressão no relato integrado.

Tabela 23 – Resultados da regressão com dados em painel da moderação do Narcisismo do CEO (Foto) na relação da Cultura organizacional e o Gerenciamento de impressão no relato integrado

Variáveis	Controle	Competição	Colaboração	Inovação
	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente
CONT	-0,0008787			
COMP		0,0007958		
COLAB			-0,0006586	
INOV				0,0007355
NARCFOTO	-0,0060181	0,0185593**	-0,0081066	0,0020114
CULT_X_NARCFOTO	0,0003254*	-0,0003026**	0,0005269	0,0000997
GOV	0,0150276	0,0153962	-0,0696917	0,0143588
SET	-.0479552***	-0,0476981***		-0,0469921***
ROA	-0,0000496**	-0,0000505**	-0,0000404*	-0,000051**
ALAV	0,0001889	0,0001973	0,0002301	0,0001844
TAM	-0,008066***	-0,0084039***	-0,0058874*	-0,0080865***

CONSTANTE	0,549241***	0,4887467***	0.55714***	0,5218492***
Teste Chi2/F	34,21	35,89	1,36	31,96
Teste Chi2/F (Prob)	0,0000	0,0000	0,2172	0,0001
R^2 Within	0,0073	0,0083	0,0094	0,0054
R^2 Between	0,1270	0,1290	0,0016	0,1278
R^2 Overall	0,0735	0,0749	0,0024	0,0715
VIF	1,05	1,05	1,06	1,06
F de Chow	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
LM de Breusch-Pagan	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Hausman	0,0710579	0,0621	0,0018	0,1363
Modelo	Aleatório	Aleatório	Fixo	Aleatório
Observações	1.187	1.187	1.187	1.187

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

Os resultados apresentados na Tabela 23 evidenciam que de forma geral, os coeficientes associados às dimensões culturais (controle, competição, colaboração e inovação) não se mostraram estatisticamente significativos quando analisados isoladamente, sugerindo que a cultura organizacional, por si só, não explica variações no nível de gerenciamento de impressão no relato integrado. Esse achado pode indicar que os efeitos da cultura tendem a emergir de maneira mais clara quando combinados a características individuais do gestor, como o narcisismo.

Quanto ao efeito direto do narcisismo do CEO, observa-se um coeficiente positivo e estatisticamente significativo apenas no modelo associado à cultura de competição. Esse resultado sugere que, em ambientes organizacionais caracterizados por maior ênfase em competição, gestores com traços narcisistas apresentam maior propensão a utilizar o relato integrado como instrumento de autopromoção e legitimação de imagem. Tal evidência é consistente com a literatura que associa o narcisismo dos CEOs a comportamentos estratégicos de comunicação e à busca por reconhecimento externo.

Quanto ao efeito moderador do narcisismo do CEO (mensurado pela foto) na relação da cultura organizacional e o gerenciamento de impressão no relato integrado, no modelo de cultura de controle, a interação entre controle e narcisismo do gestor apresenta coeficiente positivo e estatisticamente significativo, indicando que a influência da cultura de controle nas práticas de gerenciamento de impressão no relato integrado pode ser intensificada à medida que os gestores são narcisistas. Esse resultado sugere que estruturas organizacionais mais formais e estruturadas em regras podem ser exploradas por gestores narcisistas como mecanismos de legitimação por meio do discurso, ampliando o uso do gerenciamento de impressão no relato integrado.

Esse achado é consistente com estudos anteriores, os quais evidenciam que gestores com traços narcisistas tendem a construir narrativas que enfatizam controle,

ordem e racionalidade como forma de reforçar autoridade e competência (Chatterjee; Hambrick, 2007; Amernic; Craig, 2010). Além disso, a literatura sobre a teoria de legitimidade indica que relatórios corporativos constituem importantes instrumentos para a construção de legitimidade organizacional (Nishitani *et al*., 2021), sobretudo nos relatórios de sustentabilidade, em que há discricionariedade em quais informações divulgar (Cho *et al*., 2018).

No modelo de cultura de competição, a interação entre competição e narcisismo apresenta coeficiente negativo e significativo estatisticamente, indicando que a influência da cultura de competição nas práticas de gerenciamento de impressão no relato integrado pode ser reduzida à medida que os gestores são narcisistas. Esse achado sugere que em ambientes competitivos podem impor restrições institucionais ou pressões por resultados, limitando a discricionariedade narrativa do discurso dos gestores, mesmo na presença de CEOs narcisistas. Esse resultado pode ser justificado pelo fato de que pressões externas e riscos reputacionais limitam a discricionariedade narrativa (Merkl-Davies; Brennan, 2011).

Nos modelos associados às culturas de colaboração e inovação, os coeficientes de interação não se mostraram estatisticamente significativos, indicando que, nesses contextos, o narcisismo do gestor não altera de forma relevante a relação entre cultura organizacional e gerenciamento de impressão. Esse resultado sugere que ambientes organizacionais baseados em cooperação, confiança e incentivo à criatividade tendem a reduzir o espaço para estratégias de gerenciamento de impressão.

Entre as variáveis de controle, destacam-se efeitos consistentes do tamanho da empresa, o setor de impacto ambiental e do retorno do ativo. O tamanho (TAM) e o retorno sobre os ativos (ROA) apresentam coeficientes negativos e estatisticamente significativos em todos os modelos, indicando que empresas maiores e mais rentáveis tendem a adotar práticas de divulgação mais padronizadas e menos suscetíveis ao gerenciamento de impressão. De forma semelhante, o setor de impacto ambiental (SET) apresenta relação negativa e significativa com o gerenciamento de impressão, sugerindo que empresas enquadradas em um setor de impacto ambiental tendem a gerenciar menos o tom do discurso nos seus relatos integrados.

Como teste de robustez, foram estimados modelos de regressões quantílicas para diferentes pontos da distribuição do tom do discurso (quantis 0,10; 0,25; 0,50; 0,75; e 0,90) e para cada tipo de cultura (controle, competição, colaboração e inovação), com o

intuito avaliar se os traços de personalidade narcisista dos gestores moderam a relação entre a cultura organizacional e o gerenciamento de impressão no relato integrado.

A tabela 24 evidencia os resultados da regressão quantílica da moderação do narcisismo do CEO (Foto) na relação da cultura de controle e o gerenciamento de impressão no relato integrado.

Tabela 24 – Resultados da regressão quantílica da moderação do Narcisismo do CEO (Foto) na relação da Cultura de Controle e o Gerenciamento de impressão no relato integrado

Variáveis	Quantil 0,10	Quantil 0,25	Quantil 0,50	Quantil 0,75	Quantil 0,90
	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente
CONT	0,0023197*	-0,0000232	-0,0008246	-0,0024502**	0,1217744
NARC_FOTO	0,0181671	0,0051155	0,0048502	-0,0095635	-1,450338*
CONTXNAR CFOTO	-0,0002792	0,0001769	0,0002236	0,000647**	0,000968701***
GOV	0,050817***	0,0139635	0,0120307	-0,0146844	-0,0414431***
SET	-0,045573***	-0,045610***	-0,048283***	-0,059994***	-0,0528213
ROA	-0,000049***	-0,00007***	-0,0000863***	-0,000094***	0,0015083**
ALAV	0,0004981**	-0,0000482	0,0002106	0,0001201	-0,007484
TAM	-0,008623**	-0,013209***	-0,015007***	-0,0140935***	0,5763152 ***
CONSTANTE	0,2495901***	0,5049502***	0,635106***	0,7792341***	34,02652***
Pseudo R^2	0,0530	0,0495	0,0596	0,0694	0,0448
Observações	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

Os resultados da regressão quantílica no quantil 0,75 indicam que, entre empresas com discursos mais positivos, a ênfase em cultura de controle reduz o gerenciamento de impressão. Contudo, esse efeito é significativamente moderado pelo narcisismo do CEO, sugerindo que líderes com elevados traços narcisistas tendem a intensificar o gerenciamento de impressão por meio do discurso mesmo em ambientes organizacionais caracterizados por maior controle. Conforme argumentam Amernic e Craig (2010), o discurso corporativo constitui um importante mecanismo de autolegitimação para CEOs narcisistas, que exploram estruturas formais, métricas e linguagem técnica para reforçar autoridade e competência percebida.

Nesse sentido, ainda que ambientes organizacionais de controle imponham restrições às decisões operacionais, o espaço narrativo permanece relativamente discricionário, permitindo que o narcisismo do CEO se manifeste por meio do tom e da construção do discurso (Chatterjee; Hambrick, 2007; Merkl-Davies; Brennan, 2011). Essa evidência reforça a interpretação de que o narcisismo do CEO atua como um mecanismo de gerenciamento de impressão, especialmente nos níveis mais elevados da distribuição do tom do discurso.

Quanto às variáveis de controle, as evidências são semelhantes aos modelos com dados em painel (tabela 22) para algumas variáveis. O tamanho (TAM), o retorno dos

ativos (ROA) e o setor de impacto (SET) apresentam coeficientes negativos e estatisticamente significativos em quase todos os modelos (com exceção do quantil 0,90), indicando que empresas maiores, mais rentáveis e enquadradas em setor de impacto ambiental tendem a adotar práticas de divulgação mais padronizadas e menos suscetíveis ao gerenciamento de impressão. Nos quantis 0,90, essas mesmas proxies apresentaram coeficientes positivos e significativos, indicando que empresas que possuem um tom mais positivo, o porte da empresa, a rentabilidade e estar enquadrada num setor de impacto ambiental pode intensificar o gerenciamento de impressão.

As variáveis de governança (GOV) e alavancagem (ALAV) apresentaram coeficiente positivo e significativo apenas no quantil 0,10, sugerindo que entre empresas com um tom mais neutro, as empresas que apresentam um nível mais estruturado de governança e mais alavancadas tendem a intensificar as práticas de gerenciamento de impressão.

A tabela 25 evidencia os resultados da regressão quantílica da moderação do narcisismo do CEO (Foto) na relação da cultura de competição e o gerenciamento de impressão no relato integrado.

Tabela 25 – Resultados da regressão quantílica da moderação do Narcisismo do CEO (Foto) na relação da Cultura de Competição e o Gerenciamento de impressão no relato integrado

Variáveis	Quantil 0,10	Quantil 0,25	Quantil 0,50	Quantil 0,75	Quantil 0,90
	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente
COMP	0,0003534	0,000998	0,0010598	0,0024113***	0,0030829***
NARC_FOTO	0,026665*	0,0278127**	0,025252**	0,0420719***	0,0477444***
COMPXNARC FOTO	-0,0002731	-0,0003371	-0,0002779	-0,0006284***	-0,0008025***
GOV	0,0486825 ***	0,01412	0,0136503	-0,0200307	-0,0397517**
SET	-0,0488281***	-0,0479563***	-0,0475557***	-0,0626686***	-0,0524663***
ROA	-0,0000406***	-0,0000632 ***	-0,0000864***	-0,0000889 ***	-0,0000868***
ALAV	0,0005219**	-0,0000208	0,0002498	0,0001598	-0,0000698
TAM	-0,0080736*	-0,0117438 ***	-0,0153762 ***	-0,0129604 ***	-0,0067616**
CONSTANTE	0,2823827***	0,428267 ***	0,5619964 ***	0,5689842 ***	0,5313425 ***
Pseudo R^2	0,0493	0,0492	0,0602	0,0719	0,0442
Observações	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

A partir dos resultados da tabela 25, em relação ao efeito direto da cultura de competição (COMP), observa-se que o coeficiente é positivo e significativo apenas nos quantis superiores (0,75 e 0,90). Esse resultado sugere que a ênfase em uma cultura de competição tende a exercer maior influência sobre o gerenciamento de impressão justamente entre as empresas que já apresentam níveis elevados dessa prática. Em contextos nos quais o gerenciamento de impressão é mais intenso, ambientes

competitivos parecem incentivar o uso estratégico do discurso como instrumento de diferenciação e sinalização de desempenho.

A variável do narcisismo do CEO apresenta coeficientes positivos e estatisticamente significativos em todos os quantis, o que sugere que gestores com maiores traços narcisistas tendem a intensificar o gerenciamento de impressão no discurso, sendo esse efeito intensificado entre as empresas situadas nos níveis mais altos da distribuição do gerenciamento de impressão. Tal evidência reforça a interpretação de que o narcisismo do CEO atua como um mecanismo consistente de gerenciamento de impressão em relatórios corporativos (Ji *et al*., 2023), como o relato integrado.

A variável de moderação do narcisismo do CEO na relação da cultura de competição e o gerenciamento de impressão apresentam coeficientes negativos e estatisticamente significativos apenas nos quantis superiores (0,75 e 0,90). Esse achado sugere que, embora tanto a cultura de competição quanto o narcisismo do gestor exerçam efeito direto e positivo sobre o gerenciamento de impressão, o aumento simultâneo desses fatores reduz marginalmente a intensidade desse efeito nos níveis mais elevados da distribuição. Em ambientes altamente competitivos, o espaço para a discricionariedade narrativa de CEOs narcisistas pode ser limitado por pressões por desempenho e custos reputacionais (Merkl-Davies; Brennan, 2011), o que atenua o impacto combinado dessas variáveis.

No que se refere às variáveis de controle, os resultados também são consistentes com os modelos anteriores. O retorno dos ativos (ROA), o tamanho da empresa (TAM) e o setor de impacto ambiental (SET) apresentam coeficientes negativos e estatisticamente significativos em todos os quantis, indicando que empresas maiores, com melhor desempenho e enquadradas em setores de impacto ambiental tendem a recorrer menos ao gerenciamento de impressão no relato integrado.

A variável alavancagem (ALAV) apresenta coeficiente positivo e significativo apenas no quantil 0,10, indicando que entre empresas que apresentam um tom mais neutro no discurso, aquelas que possuem maior grau de alavancagem tendem a adotar mais a prática de gerenciamento de impressão. Porém, a governança corporativa (GOV) apresenta efeito positivo e significativo apenas no quantil inferior (0,10), entre as que apresentam um tom mais neutro no discurso, as empresas que apresentam um nível mais estruturado de governança tendem a aumentar as práticas de gerenciamento de impressão. No quantil 0,90 o coeficiente é negativo e significativo, sugerindo que, as empresas que

apresentam um nível mais estruturado de governança tendem a reduzir as práticas de gerenciamento de impressão.

A tabela 26 evidencia os resultados da regressão quantílica da moderação do narcisismo do CEO (Foto) na relação da cultura de colaboração e o gerenciamento de impressão no relato integrado.

Tabela 26 – Resultados da regressão quantílica da moderação do Narcisismo do CEO (Foto) na relação da Cultura de Colaboração e o Gerenciamento de impressão no relato integrado

Variáveis	Quantil 0,10	Quantil 0,25	Quantil 0,50	Quantil 0,75	Quantil 0,90
	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente
COLAB	-0,0095347***	-0,0092588***	-0,006099***	-0,0067131 ***	-0,0051739 *
NARC_FOTO	-0,0244064*	-0,0200474**	-0,0100931	-0,0106136	-0,0165583
COLABXNARCFOTO	0,0024052***	0,0021836***	0,0014216***	0,0015905***	0,0014115*
GOV	0,0300673*	0,0043205	- 0,0138512	-0,0165965	-0,0328558*
SET	-0,0432331**	-0,0434968***	-0,0507818***	-0,0675992***	-0,0489765***
ROA	-0,0000358***	-0,0000595***	-0,000086 ***	-0,0000901***	-0,0001049***
ALAV	0,0006453***	0,0001619	0,0001509	0,0002622	-0,0000212
TAM	-0,0074386*	-0,0115455***	-0,0157295 ***	-0,0133164***	-0,0111368***
CONSTANTE	0,4539621***	0,6143353***	0,7126226 ***	0,7857438***	0,8408073***
Pseudo R^2	0,0600	0,0586	0,0638	0,0693	0,0394
Observações	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

Conforme os resultados apresentados na tabela 26, a cultura de colaboração apresenta coeficientes negativos e estatisticamente significativos em todos os quantis. Esse resultado sugere que culturas organizacionais orientadas à colaboração e cooperação estão associadas a menores níveis de gerenciamento de impressão no relato integrado, especialmente entre empresas que já apresentam baixos níveis dessa prática. Ambientes organizacionais colaborativos tendem a reduzir incentivos ao gerenciamento de impressão ao priorizarem cooperação, confiança e alinhamento interno em detrimento de estratégias simbólicas de legitimação (Cameron; Quinn, 2006).

A variável de moderação do narcisismo do CEO na relação da cultura de competição e o gerenciamento de impressão apresenta coeficientes positivos e estatisticamente significativos em todos os quantis. Esse achado sugere que o narcisismo do gestor intensifica a prática do gerenciamento de impressão em empresas com predominância da cultura de colaboração. Em outras palavras, mesmo em ambientes organizacionais caracterizados por cooperação e confiança, gestores narcisistas tendem a induzir as práticas de gerenciamento de impressão por meio do discurso. Quanto a esse resultado, embora as culturas com ênfase colaborativa promovam cooperação, Cameron e Quinn (2006) reconhece que lideranças fortes podem sobrepor valores culturais, sobretudo quando detêm alto poder, o que justificaria esse resultado.

No que se refere às variáveis de controle, os resultados também são consistentes com os modelos anteriores. O retorno dos ativos (ROA), o tamanho da empresa (TAM) e o setor de impacto ambiental (SET) apresentam coeficientes negativos e estatisticamente significativos em todos os quantis, indicando que empresas maiores, com melhor desempenho e enquadradas em setores de impacto ambiental tendem a recorrer menos ao gerenciamento de impressão no relato integrado.

A variável alavancagem (ALAV) apresenta coeficiente positivo e significativo apenas no quantil 0,10, indicando que entre empresas que apresentam um tom mais neutro no discurso, aquelas que possuem maior grau de alavancagem tendem a adotar mais a prática de gerenciamento de impressão. A governança corporativa (GOV) apresenta efeito positivo e significativo apenas no quantil inferior (0,10), entre as que apresentam um tom mais neutro no discurso, as empresas que apresentam um nível mais estruturado de governança tendem a aumentar as práticas de gerenciamento de impressão. No quantil 0,90 o coeficiente é negativo e significativo entre as que apresentam um tom mais neutro, as empresas que apresentam um nível mais estruturado de governança tendem a reduzir as práticas de gerenciamento de impressão.

A tabela 27 apresenta os resultados da regressão quantílica da moderação do narcisismo do CEO (Foto) na relação da cultura de inovação e o gerenciamento de impressão no relato integrado.

Tabela 27 – Resultados da regressão quantílica da moderação do Narcisismo do CEO (Foto) na relação da Cultura de Inovação e o Gerenciamento de impressão no relato integrado

Variáveis	**Quantil 0,10**	**Quantil 0,25**	**Quantil 0,50**	**Quantil 0,75**	**Quantil 0,90**
	Coeficiente	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**
INOV	0,0100002**	0,0053075	0,0022096	-0,0067248**	-0,0006722
NARC_FOTO	0,0260878**	0,0169004**	0,0141058***	-0,0035243	0,0034918
INOVXNARC FOTO	-0,0024372*	-0.0011332	-0,0005069	0,0018501**	-0,0000806
GOV	0,0364981**	0,0169621	0,0151042*	-0,0178712	-0,036888*
SET	-0,046807***	-0,0382302***	-0,050183***	-0,063421***	-0,0529368***
ROA	-0,0000387***	-0,0000675***	-0,0000898***	-0,0000978***	-0,0000979***
ALAV	0,0004405**	-0,0001164	0,0001152	0,0002496	-0,0000158
TAM	-0,0070614*	-0,0120571 ***	-0,0158349 ***	-0,0137259***	-0,0072733**
CONSTANTE	0,2396014***	0,4489196***	0,6104252***	0,7515671***	0,7158176***
Pseudo R^2	0,0500	0,0494	0,0599	0.0677	0,0358
Observações	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

A cultura de inovação apresenta coeficiente positivo e estatisticamente significativo no quantil inferior (0,10), indicando que, entre empresas com um tom mais neutro no discurso, empresas com o tipo de cultura predominante de inovação estão associadas a um aumento nas práticas de gerenciamento de impressão. A cultura de

inovação valoriza narrativas e visões futuras como mecanismos centrais de legitimação organizacional (Cameron; Quinn, 2006), logo, a inovação pode vir a atuar como recurso de legitimação, intensificando práticas discursivas estratégicas.

Por outro lado, no quantil 0,75, o coeficiente apresenta-se negativo e significativo, indicando que, em empresas com tons mais positivos no discurso, a cultura de inovação passa a exercer um efeito de redução nas práticas de gerenciamento de impressão. À medida que práticas organizacionais amadurecem, há menor dependência de legitimação externa, com isso, diminui a necessidade do uso do gerenciamento de impressão como fator de legitimação.

O narcisismo do gestor apresenta coeficientes positivos e estatisticamente significativos nos quantis 0,10, 0,25 e 0,50, indicando que, em empresas com níveis baixos e intermediários de gerenciamento de impressão, gestores mais narcisistas tendem a intensificar práticas de gerenciamento do discurso. Esse resultado é consistente com a literatura, uma vez que gestores narcisistas têm a necessidade de autoafirmação e desejo por admiração (Ji et al., 2023), como também, podem alcançar seus objetivos, melhorando sua imagem pública (Lassoued; Khanchel, 2023), logo podem realizar o gerenciamento de impressão nos relatórios corporativos como forma de moldar a percepção dos stakeholders.

A variável de moderação do narcisismo do CEO na relação da cultura de competição e o gerenciamento de impressão apresenta coeficiente negativo e significativo no quantil 0,10, sugerindo que, entre empresas com o tom mais neutro no discurso, o narcisismo do gestor reduz o efeito positivo da cultura de inovação, possivelmente porque às práticas de inovação já tende a gerar legitimidade (Cameron; Quinn, 2006), reduzindo a necessidade de autopromoção adicional. Em contraste, no quantil 0,75, a variável de moderação apresenta coeficiente positivo e significativo, sugerindo que, entre empresas com um tom excessivamente positivo, CEOs narcisistas tendem a explorar estrategicamente a inovação como recurso de legitimação, intensificando o gerenciamento de impressão nos relatos integrados. Conforme Merkl-Davies e Brennan (2007) tons excessivamente positivos são consistentes com estratégias de gerenciamento de impressão.

No que se refere às variáveis de controle, os resultados também são consistentes com os modelos anteriores. O retorno dos ativos (ROA), o tamanho da empresa (TAM) e o setor de impacto ambiental (SET) apresentam coeficientes negativos e estatisticamente significativos em todos os quantis. A variável alavancagem (ALAV) apresenta coeficiente

positivo e significativo apenas no quantil 0,10, sugerindo que entre as empresas um tom mais neutro no discurso.

A governança corporativa (GOV) apresenta efeito positivo e significativo apenas no quantil inferior e mediano (0,10 e 0,50), sugerindo que entre as empresas que níveis mais baixos e medianos de gerenciamento de impressão, as empresas que apresentam um nível mais estruturado de governança tendem a aumentar as práticas de gerenciamento do discurso. No quantil 0,90 o coeficiente é negativo e significativo, sugerindo que entre as empresas que apresentam discursos mais positivos, as empresas que apresentam um nível mais estruturado de governança tendem a diminuir as práticas de gerenciamento do discurso.

4.5.2 Efeito moderador do Narcisismo do CEO (Discurso) na relação da Cultura organizacional e o Gerenciamento de impressão no relato integrado

A Tabela 28 apresenta os resultados das regressões em painel que avaliam o efeito moderador do narcisismo do CEO, por meio do discurso, na relação entre os diferentes tipos de cultura organizacional (controle, competição, colaboração e inovação) e o gerenciamento de impressão no relato integrado. Os modelos estimados adotam a especificação de efeitos aleatórios, conforme indicado pelos testes de Chow, Breusch-Pagan e Hausman, e não apresentam problemas de multicolinearidade, uma vez que os valores de VIF permanecem próximos de 1.

Tabela 28 – Resultados da regressão com dados em painel da moderação do Narcisismo do CEO (Discurso) na relação da Cultura organizacional e o Gerenciamento de impressão no relato integrado

Variáveis	Controle	Competição	Colaboração	Inovação
	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente
CONT	-0,0005673			
COMP		0,000067		
COLAB			0,0022828	
INOV				0,0008384
NARCDISC	0,0002103	0,000665	0,0015574	0,0012132
CULT_X_NARCDISC	0,000016	0,000000602	-0,000065	-0,0000667
GOV	0,0260579	0,0247502	0,0268848	0,0292258
SET	-0,0514815***	-0,0518234***	-0,0518909***	-0,0528616***
ROA	-0,0266512*	-0,0265145*	-0,0278988*	-0,0250841
ALAV	-0,0009403	-0,000962	-0,0009661	-0,0009512
TAM	-0,01247976***	-0,0124605***	-0,0134396***	-0,0123286***
CONSTANTE	0,601900***	0,5826273***	0,5692504***	0,5729443***
Teste Chi2/F	31,27	30,88	32,77	31,43
Teste Chi2/F (Prob)	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001
R^2 Within	0,0389	0,0380	0,0402	0,0394
R^2 Between	0,1443	0,1434	0,1482	0,1436
R^2 Overall	0,1297	0,1300	0,1296	0,1305

VIF	1,03	1,03	1,03	1,03
F de Chow	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
LM de Breusch-Pagan	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Hausman	0,7823	0,6227	0,0948	0,8278
Modelo	Aleatório	Aleatório	Aleatório	Aleatório
Observações	476	476	476	476

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

De forma geral, os resultados indicam que nem o narcisismo discursivo do CEO, nem sua interação com os diferentes tipos de cultura organizacional, apresentam coeficientes estatisticamente significativos. Os coeficientes associados à variável do narcisismo do CEO são positivos em todos os modelos, porém não significativos, sugerindo que os traços de personalidade narcisista do gestor, isoladamente, não exercem influência relevante sobre o gerenciamento de impressão nos relatos integrados nos modelos estimados acima, que estimam efeitos médios condicionais.

Quanto à variável de moderação do narcisismo do CEO na relação entre cultura organizacional e o gerenciamento de impressão, os coeficientes também não se mostraram estatisticamente significativos em nenhum dos quatro tipos de cultura analisados, indicando que o narcisismo do CEO, por meio do discurso, não intensifica e nem reduz a influência da cultura organizacional sobre o tom do discurso. Esse resultado sugere que, diferentemente do narcisismo mensurado pelo tamanho da foto, o narcisismo expresso no discurso não atua como um mecanismo relevante de moderação na relação entre cultura organizacional e gerenciamento de impressão nos modelos acima, os quais estimam efeitos médios da relação entre as variáveis ao longo do tempo e entre as empresas.

Entre as variáveis de controle, destacam-se efeitos consistentes do tamanho da empresa, o setor de impacto ambiental e do retorno do ativo. O tamanho (TAM) e o setor de impacto ambiental (SET) apresentaram coeficientes negativos e estatisticamente significativos em todos os modelos, indicando que empresas maiores e enquadradas em setores de impacto ambiental tendem a adotar práticas de divulgação mais padronizadas e menos suscetíveis ao gerenciamento de impressão. De forma semelhante, o retorno dos ativos (ROA) apresenta coeficientes negativos e significativos em quase todos os tipos de cultura (exceto inovação), sugerindo que empresas mais rentáveis tendem a gerenciar menos o tom do discurso nos seus relatos integrados.

A seguir, foram estimados modelos de regressões quantílicas para diferentes pontos da distribuição do tom do discurso (quantis 0,10; 0,25; 0,50; 0,75; e 0,90) e para

cada tipo de cultura (controle, competição, colaboração e inovação), com o intuito avaliar se os traços de personalidade narcisista dos gestores, a partir do discurso, moderam a relação entre a cultura organizacional e o gerenciamento de impressão no relato integrado.

Inicialmente, foram estimados modelos de regressão quantílica do efeito moderador do narcisismo do CEO (Discurso) na relação da cultura de controle e o gerenciamento de impressão no relato integrado.

Tabela 29 – Resultados da regressão quantílica da moderação do Narcisismo do CEO (Discurso) na relação da Cultura de Controle e o Gerenciamento de impressão no relato integrado

Variáveis	Quantil 0,10	Quantil 0,25	Quantil 0,50	Quantil 0,75	Quantil 0,90
	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente
CONT	0,0033105***	0,00148233	-0,00118234	-0,00215039	-0,00294269***
NARC_DISC	0,004086***	0,00201245	0,000304434	-0,00153103	-0,00246929***
CONTXNARC DISC	-0,0000974**	-0,0000458	0,0000349	0,0000855	0,000109810***
GOV	-0,0591757	-0,0145932	0,047675	0,0852715	0,104604***
SET	-0,0634548***	-0,0454475***	-0,0482389***	-0,0632883***	-0,0482064***
ROA	-0,0337815*	-0,0264844	-0,0187682	-0,00403017	0,00266352
ALAV	0,00135876	0,000830794	0,000179751	-0,000749956	-0,00127692*
TAM	−0,0220206***	-0,0191278***	-0,0197661***	-0,0176809***	-0,0140354***
CONSTANTE	0,578093***	0,606379***	0,693616***	0,738899***	0,736022***
Pseudo R^2	0,1305	0,0927	0,0798	0,0756	0,0484
Observações	476	476	476	476	476

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

Os resultados evidenciam que a cultura de controle (CONT) apresenta coeficiente positivo e significativo no quantil 0,10, sugerindo que, entre empresas com um tom mais neutro no discurso, maior ênfase em controle organizacional contribui para a intensificação do gerenciamento de impressão, possivelmente por meio de maior padronização, clareza e formalização das narrativas. Contudo, no quantil 0,90, esse tipo de cultura apresenta coeficiente negativo e significativo, indicando que, em níveis excessivamente positivos do discurso, empresas com predominância de cultura de controle tendem a diminuir as práticas de gerenciamento de impressão.

Em consonância com Merkl-Davies e Brennan (2007), os resultados indicam um comportamento não linear do gerenciamento de impressão ao longo da distribuição do tom, em níveis de discurso mais neutros, a cultura de controle tende a estruturar e racionalizar a comunicação, favorecendo estratégias sutis e normativamente aceitáveis de gerenciamento de impressão. Por outro lado, em níveis excessivamente positivos do discurso, esse mesmo ambiente de controle atua como um mecanismo de controle, restringindo exageros narrativos e reduzindo as práticas de gerenciamento de impressão.

O narcisismo do CEO, por meio do discurso, apresenta coeficiente positivo e significativo no quantil 0,10, sugerindo que CEOs mais narcisistas tendem a intensificar

o gerenciamento de impressão quando o tom do discurso é mais neutro, consistente com a literatura que associa o narcisismo à autopromoção e à busca por visibilidade simbólica. Entretanto, no quantil 0,90, esse tipo de cultura apresenta coeficiente negativo e significativo, sugerindo que, quando o discurso já é extremamente positivo, o narcisismo isolado deixa de ser suficiente para intensificá-lo, possivelmente em função de restrições institucionais. Esse resultado é consistente com Chatterjee e Hambrick (2007), ao indicar que o narcisismo do CEO intensifica o gerenciamento de impressão em níveis moderados de tom discursivo, mas encontra limites institucionais e reputacionais quando a positividade já se encontra em níveis elevados.

A variável de moderação do narcisismo do CEO, por meio do discurso, na relação da cultura de competição apresenta coeficiente negativo e significativo nos quantil 0,10, indicando que, entre as empresas que possuem um tom mais neutro no discurso, o narcisismo do CEO reduz a influência da cultura de controle nas práticas de gerenciamento de impressão no relato integrado. Todavia, à medida que se avança para os quantis superiores, o coeficiente da moderação torna-se positivo e estatisticamente significativo no quantil 0,90.

Esse padrão evidencia que, em empresas onde o tom do discurso é excessivamente positivo, CEOs narcisistas intensificam a influência da cultura de controle no gerenciamento de impressão dos relatos integrados, mesmo em ambientes organizacionais com controles mais rígidos. Tal achado é consistente com Chatterjee e Hambrick (2007), que argumentam que CEOs com traços narcisistas tendem a explorar canais de comunicação para reforçar sua autoimagem, mesmo na presença de mecanismos organizacionais de controle, intensificando comportamentos de gerenciamento de impressão, especialmente em contextos de alta visibilidade.

No que se refere às variáveis de controle, os resultados também são consistentes com os modelos anteriores. O tamanho da empresa (TAM) e o setor de impacto ambiental (SET) apresentam coeficientes negativos e estatisticamente significativos em todos os quantis, indicando que empresas maiores e enquadradas em setores de impacto ambiental tendem a recorrer menos ao gerenciamento de impressão no relato integrado. O retorno dos ativos (ROA) apresentou coeficiente negativo e significativo apenas no quantil 0,10, indicando que empresas enquadradas em setores de impacto ambiental tendem a reduzir as práticas de gerenciamento de impressão.

A variável alavancagem (ALAV) apresenta coeficiente negativo e significativo apenas no quantil 0,90, indicando que entre empresas que apresentam um tom mais

positivo no discurso, aquelas que possuem maior grau de alavancagem tendem a reduzir a prática gerenciamento de impressão. A governança corporativa (GOV) apresenta efeito positivo e significativo apenas no quantil 0,90, sugerindo que, entre as empresas que possuem um discurso mais positivo, as empresas que apresentam um nível mais estruturado de governança tendem a intensificar as práticas de gerenciamento de impressão.

Em seguida, foram estimados modelos de regressão quantílica do efeito moderador do narcisismo do CEO (Discurso) na relação da cultura de competição e o gerenciamento de impressão no relato integrado.

Tabela 30 – Resultados da regressão quantílica da moderação do Narcisismo do CEO (Discurso) na relação da Cultura de Competição e o Gerenciamento de impressão no relato integrado

Variáveis	Quantil 0,10	Quantil 0,25	Quantil 0,50	Quantil 0,75	Quantil 0,90
	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente
COMP	-0,00401521***	-0,00119192	0,00024236	0,000286048	0,00169040*
NARC_DISC	-0,00372413***	-0,00109149	0,000924957	0,00145452	0,00413689***
COMPXNARC DISC	0,000101594***	0,0000359	0,00000160	-0,00000314	-0,0000631**
GOV	-0,0618680	-0,0150106	0,0358982	0,0829730	0,107579*
SET	-0,0550497***	-0,0463841***	-0,0503251***	-0,0690034***	-0,0446627***
ROA	-0,0320169**	-0,0267292	-0,0150820	-0,00196247	0,00295106
ALAV	0,000540583	0,000847168	0,000129164	-0,000804407	-0,00136443
TAM	-0,0216461***	-0,0194451***	-0,0204114***	-0,0164338***	-0,0115950***
CONSTANTE	0,864351***	0,713316***	0,677835***	0,637901***	0,520268***
Pseudo R^2	0,1392	0,0917	0,0793	0,0726	0,0448
Observações	476	476	476	476	476

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

Os resultados da regressão quantílica para a cultura de competição evidenciam coeficiente negativo e significativo no quantil 0,10, indicando que, entre empresas com baixo mais neutro, a ênfase competitiva está associada a um discurso menos positivo, possivelmente mais técnico, pragmático e orientado ao desempenho. Porém, esse efeito se inverte no quantil 0,90, em que o coeficiente é positivo e estatisticamente significativo. Tal evidência sugere que, quando o tom do discurso já é excessivamente positivo, a cultura de competição passa a estimular o aumento nas práticas de gerenciamento de impressão, reforçando narrativas de sucesso, liderança e vantagem competitiva.

O narcisismo do CEO, por meio do discurso, apresenta um coeficiente negativo e significativo no quantil 0,10, indica que CEOs mais narcisistas não intensificam o gerenciamento de impressão em empresas que o tom do discurso mais neutros, possivelmente por priorizarem resultados concretos ou por restrições reputacionais. Contudo, à medida que se avança para os quantis superiores, o efeito do narcisismo torna-se positivo e significativo no quantil 0,90, indicando que, entre empresas que o discurso

é extremamente positivo, CEOs narcisistas desempenham papel central na intensificação do gerenciamento de impressão na narrativa dos relatos integrados.

A variável de moderação do narcisismo do CEO na relação da cultura de competição e o gerenciamento de impressão apresenta coeficiente positivo e significativo no quantil 0,10. Esse achado sugere que, o narcisismo do CEO intensifica o efeito da cultura competitiva no gerenciamento de impressão nos relatos integrados, o que pode criar uma narrativa mais positiva e favorável, como forma de autopromoção ou busca por legitimidade. Entretanto, no quantil 0,90 o coeficiente da moderação é negativo e significativo, indicando que, quando tom do discurso é excessivamente positivo, o narcisismo tende a reduzir a influência da cultura de competição na prática de gerenciamento do discurso. Esse resultado sugere um comportamento estratégico do CEO, que ajusta a intensidade do discurso para preservar credibilidade e reduzir riscos reputacionais.

No que se refere às variáveis de controle, os resultados também são consistentes com os modelos anteriores. O tamanho da empresa (TAM) e o setor de impacto ambiental (SET) apresentam coeficientes negativos e estatisticamente significativos em todos os quantis, indicando que empresas maiores e enquadradas em setores de impacto ambiental tendem a recorrer menos ao gerenciamento de impressão no relato integrado. O retorno dos ativos (ROA) apresentou coeficiente negativo e significativo apenas no quantil 0,10, indicando que empresas enquadradas em setores de impacto ambiental tendem a reduzir as práticas de gerenciamento de impressão. Entretanto, a alavancagem (ALAV) e a governança (GOV) não apresentaram significância estatística nesses modelos da tabela 29.

A tabela 31 apresenta os resultados da regressão quantílica do efeito moderador do narcisismo do CEO (Discurso) na relação da cultura de colaboração e o gerenciamento de impressão no relato integrado.

Tabela 31 – Resultados da regressão quantílica da moderação do Narcisismo do CEO (Discurso) na relação da Cultura de Colaboração e o Gerenciamento de impressão no relato integrado

Variáveis	Quantil 0,10	Quantil 0,25	Quantil 0,50	Quantil 0,75	Quantil 0,90
	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente
COLAB	0,00617967	-0,000827567	0,00291423	0,00121651	-0,00108975
NARC_DISC	0,00387113	0,000491022	0,00299286**	0,00260803	0,00156934
COLABXNARC DISC	-0,000208472	0,0000131	-0,000133947	-0,000131293	-0,000059
GOV	-0,0736319	-0,0140901	0,0501284	0,0827318	0,0955920
SET	-0,0466237**	-0,0404316***	-0,0491320***	-0,0730530***	-0,0317568
ROA	-0,0275351	-0,0288827	-0,0164534	-0,000968405	0,00875417
ALAV	-0,000132594	0,000930074	0,000120090	-0,000904861	-0,00138957
TAM	-0,0243796***	-0,0200269***	-0,0202739***	-0,0132904***	-0,0129242

CONSTANTE	0,637788***	0,675467***	0,626899***	0,597827***	0,655619***
Pseudo R^2	0,1269	0,0912	0,0802	0,0778	0,0437
Observações	476	476	476	476	476

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

Os resultados da regressão quantílica para a cultura de colaboração indicam que seus efeitos sobre o tom do discurso nos relatos integrados não são significativos ao longo da distribuição. Diferentemente do observado para as culturas de controle e competição, a ênfase colaborativa não apresenta associação com o tom discursivo, sugerindo que esse tipo cultural possui menor capacidade de moldar a percepção externa a partir do gerenciamento do discurso.

O narcisismo do CEO apresenta coeficiente positivo e estatisticamente significativo apenas no quantil mediano (0,50). Esse resultado sugere que, em empresas com níveis intermediários de tom discursivo, CEOs com maior traço narcisista tendem a empregar uma comunicação mais otimista ou de autopromoção. Contudo, tal efeito não se sustenta nos quantis extremos, indicando que o impacto do narcisismo é condicional e limitado em contextos organizacionais marcados pela colaboração.

A variável de moderação do narcisismo do CEO na relação da cultura de colaboração e o gerenciamento de impressão não se mostra estatisticamente significativa em nenhum dos quantis analisados, apresentando coeficientes pequenos e relativamente estáveis. Esse achado sugere que o narcisismo do CEO não potencializa nem restringe a influência da cultura de colaboração sobre o tom do discurso.

A ausência de efeito moderador do narcisismo do CEO na relação entre cultura de colaboração e gerenciamento de impressão é teoricamente consistente com o arcabouço de Cameron e Quinn (2006), segundo o qual culturas colaborativas tendem a diminuir a centralidade da liderança individual, enfatizando processos coletivos, confiança mútua e compartilhamento de responsabilidades. Nesse contexto, o espaço para estratégias discursivas personalistas é reduzido, limitando a influência de características individuais do CEO, como o narcisismo, sobre o tom do discurso organizacional.

As variáveis de controle mantêm padrões coerentes com os demais modelos. O setor de impacto ambiental (SET) e o tamanho da empresa (TAM) apresentaram coeficientes negativos e estatisticamente significativos na maior parte dos quantis (exceto no quantil 0,90). As demais variáveis de controle não apresentaram coeficientes significativos estatisticamente ao longo da distribuição.

E por fim, a tabela 32 apresenta os resultados da regressão quantílica da moderação do Narcisismo do CEO (Discurso) na relação da Cultura de Inovação e o Gerenciamento de impressão no relato integrado.

Tabela 32 – Resultados da regressão quantílica da moderação do Narcisismo do CEO (Discurso) na relação da Cultura de Inovação e o Gerenciamento de impressão no relato integrado

Variáveis	Quantil 0,10	Quantil 0,25	Quantil 0,50	Quantil 0,75	Quantil 0,90
	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente
INOV	0,00680342	-0,0000975	0,00317610	0,000761117	-0,00568940
NARC_DISC	0,00191863	0,000476993	0,00221362*	0,00182776	0,00000481629
INOVXNARC DISC	-0,000144641	0,0000163	-0,000138418	-0,0000549	0,000113966
GOV	-0,0655096	-0,0143500	0,0570108	0,0860147	0,104359
SET	-0,0575523***	-0,0407010***	-0,0504636***	-0,0687217***	-0,0440713*
ROA	-0,0345139	-0,0287315	-0,0136394	-0,00165833	0,00639257
ALAV	-0,00170285	0,000915129	0,0000987	-0,000848979	-0,00145010
TAM	-0,0208444***	-0,0201752***	-0,0199089***	-0,0154749***	-0,0143202*
CONSTANTE	0,625691***	0,669661***	0,631349***	0,625580***	0,703090***
Pseudo R^2	0,1236	0,0906	0,0806	0,0721	0,0426
Observações	476	476	476	476	476

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Dados da pesquisa (2025).

Os resultados da regressão quantílica para a cultura de inovação revelam que seus efeitos sobre o tom do discurso nos relatos integrados não são significativos ao longo da distribuição condicional. De modo semelhante ao observado na cultura de colaboração, a ênfase inovadora não apresenta associação direta com o tom discursivo, sugerindo que ambientes organizacionais orientados à criatividade e flexibilidade não estimulam estratégias de gerenciamento de impressão.

O narcisismo do CEO, por sua vez, apresenta efeito positivo e estatisticamente significativo apenas no quantil mediano (0,50). Esse achado indica que, em empresas com níveis intermediários de tom discursivo, CEOs com maior traço narcisista tendem a adotar uma comunicação mais positiva ou de autopromoção. Contudo, a ausência de significância nos quantis extremos sugere que, mesmo em ambientes inovadores, o espaço para estratégias de gerenciamento de impressão no discurso é limitado quando o discurso se encontra em níveis muito baixos ou elevados.

A variável de moderação do narcisismo do CEO na relação da cultura de inovação e o gerenciamento de impressão não se mostra estatisticamente significativa em nenhum dos quantis analisados, indicando que o narcisismo do gestor não modera a influência da cultura de inovação e o tom do discurso. Esse resultado reforça a interpretação de que ambientes inovadores tendem a reduzir o protagonismo individual (Cameron; Quinn, 2006), diluindo a capacidade do CEO de influenciar o discurso corporativo por meio de traços de personalidade.

Para os modelos apresentados na tabela 31, algumas variáveis de controle apresentam resultados consistentes com os modelos anteriores. O setor de impacto ambiental (SET) e o tamanho da empresa (TAM) apresentam coeficientes negativos e estatisticamente significativos em todos os quantis. As variáveis ROA, ALAV e GOV não apresentam coeficientes significativos para esse modelo.

4.6 SÍNTESE DOS RESULTADOS DAS HIPÓTESES

No que se refere à primeira hipótese, de modo geral, os resultados não oferecem suporte consistente de que a cultura organizacional, de forma ampla, influencia positivamente as práticas de gerenciamento de impressão, uma vez que a maioria das sub-hipóteses formuladas foram rejeitadas tanto nos modelos com dados em painel quanto na maior parte dos quantis analisados.

A cultura de controle (H_{1a}) apresentou evidências significativas apenas nos quantis inferiores (0,10 e 0,25), sugerindo que, entre empresas com um tom do discurso mais neutro, a predominância de ambientes mais controlados pode estar associada a práticas de gerenciamento de impressão mais estratégicas. Contudo, a ausência de significância nos quantis superiores indica que esse efeito não se sustenta em níveis mais elevados de gerenciamento de impressão. Esse resultado indica que, à medida que o gerenciamento de impressão se intensifica, a cultura de controle deixa de apresentar influência estatisticamente significativa sobre o tom do discurso. Empresas com uma maior ênfase na cultura de controle podem priorizar a padronização, formalização de processos e conformidade com normas (Cameron, Quinn, 2006), características que tendem a reduzir o gerenciamento nas narrativas corporativas.

A cultura de competição (H_{1b}) foi rejeitada em todos os modelos e quantis, indicando que ambientes fortemente orientados a resultados e desempenho não estão diretamente associados ao uso mais intenso de estratégias de gerenciamento de impressão no relato integrado. A cultura de competição, embora esteja associada à busca por desempenho e metas agressivas, tende a se manifestar mais nas práticas operacionais e estratégicas da organização do que na forma como as informações são divulgadas. Assim, a ênfase competitiva pode estar voltada à obtenção de resultados concretos, e não à intensificação ou ao ajuste do tom do discurso nos relatórios corporativos.

Resultado semelhante é observado para a cultura de inovação (H_{1d}), cuja hipótese foi rejeitada tanto no modelo com dados em painel, como em todos os quantis. Esse

resultado indica que a ênfase na cultura inovadora, por si só, não está relacionada ao aumento ou à redução do gerenciamento de impressão no discurso do relato integrado. Isso pode ocorrer em virtude de a cultura de inovação valorizar criatividade, aprendizado contínuo, adaptação e visão de longo prazo (Cameron, Quinn, 2006), e essas características tendem a direcionar a comunicação para projetos, perspectivas futuras e desenvolvimento organizacional, sem necessariamente envolver ajustes estratégicos no tom do discurso.

Já a cultura de colaboração (H_{1c}) apresentou não rejeição da hipótese nos quantis centrais (0,50 e 0,75), sugerindo que ambientes colaborativos podem reduzir práticas de gerenciamento de impressão apenas em níveis intermediários do tom do discurso, mas sem efeito consistente nos níveis extremos da distribuição. Nos quantis extremos, o efeito não aparece porque há pouca margem para influência. Quando o gerenciamento de impressão é muito baixo, o discurso é mais neutro e técnico, limitando o impacto da cultura de colaboração. Quando é muito alto, o tom já está bastante positivo, restando pouco espaço para que a cultura colaborativa aumente ainda mais essa intensidade.

Em relação à segunda hipótese, os resultados fornecem suporte parcial a essa hipótese de pesquisa e evidenciam que os traços de personalidade narcisista dos gestores podem estar associados a cultura organizacional de forma não consistente, variando conforme a *proxy* de mensuração do narcisismo (tamanho da foto e discurso do CEO), o tipo de cultura e o quantil analisado.

Quando o narcisismo é mensurado pelo tamanho da foto do CEO, observam-se evidências significativas de associação com as culturas de controle (H_{2a}) e inovação (H_{2d}), sobretudo nos quantis centrais e superiores. Isso sugere que gestores com maior visibilidade nos relatos integrados tendem a se associar a ambientes organizacionais mais controlados ou orientados à inovação, possivelmente como forma de reforçar sua posição de poder.

Entretanto, essas hipóteses (H_{2a} e H_{2d}) não apresentam consistência nos quantis inferiores. Esses achados podem ser justificados pelas próprias características dessas dimensões culturais (Cameron; Quinn, 2006; Fiordelisi; Ricci, 2014). Empresas com menor ênfase na cultura de controle tendem a apresentar menor formalização de regras, procedimentos e mecanismos de monitoramento, aspectos que dependem de estruturas organizacionais mais consolidadas. Nesse contexto, a influência do narcisismo do CEO pode ser reduzida, uma vez que a cultura ainda não se encontra suficientemente estruturada para refletir essa característica no ambiente organizacional.

De forma semelhante, quando a cultura de inovação é pouco desenvolvida, sua manifestação pode estar condicionada à disponibilidade de recursos, à estratégia competitiva ou ao nível de maturidade organizacional. Nessas circunstâncias, fatores estruturais tendem a prevalecer sobre características individuais do gestor, o que também pode reduzir a influência direta do narcisismo do CEO.

Por outro lado, não há evidências significativas para a associação positiva do narcisismo com a cultura de competição (H_{2b}). Esse resultado justifica-se pelo fato de que essa dimensão cultural está diretamente ligada a metas de desempenho, produtividade e posicionamento no mercado (Cameron; Quinn, 2006; Fiordelisi; Ricci, 2014). Portanto, mesmo que o CEO apresente traços narcisistas, isso não implica, necessariamente, no fortalecimento dessa dimensão cultural.

Os resultados para a cultura de colaboração (H_{2c}) apresentam evidências significativas apenas nos quantis superiores, sugerindo que o efeito negativo do narcisismo sobre ambientes colaborativos se manifesta sobretudo em contextos de maior intensidade cooperativa. A hipótese é rejeitada nos demais quantis, e esse resultado pode ser explicado pela própria natureza da cultura de colaboração, que se baseia em valores coletivos, participação, trabalho em equipe e decisões compartilhadas (Cameron; Quinn, 2006; Fiordelisi; Ricci, 2014). Nesse contexto, o narcisismo do CEO não tende a reforçar essa dimensão cultural. Ao contrário, a autopromoção e o destaque individual podem entrar em conflito com princípios colaborativos, que pressupõem descentralização e construção conjunta.

Quando o narcisismo é mensurado pelo destaque do CEO no discurso, os resultados apontam evidências significativas para a cultura de controle (H_{2a}) apenas no quantil mediano (0,50), sugerindo que, em empresas com nível intermediário de controle, um discurso mais narcisista do CEO está associado ao aumento da ênfase nessa dimensão cultural. A rejeição da hipótese nos demais quantis, sobretudo nos superiores, pode estar relacionada às características dessa dimensão cultural, a qual se baseia em regras, procedimentos e elementos estruturados e institucionalizados na organização (Cameron; Quinn, 2006; Fiordelisi; Ricci, 2014). Assim, mesmo que o CEO apresente traços narcisistas e enfatize sua atuação no discurso, isso não significa, necessariamente, que haverá fortalecimento ou mudança na cultura organizacional, especialmente se ela já estiver consolidada.

A cultura de competição (H_{2b}) apresenta evidências significativas apenas nos quantis extremos (0,10 e 0,90), indicando que CEOs com discurso mais narcisista tendem

a intensificar a cultura competitiva tanto em empresas com níveis muito baixos quanto muito elevados de competição. A rejeição da hipótese nos quantis intermediários e no quantil mediano, sobretudo naquele em que a cultura se encontra estruturada, pode estar relacionada às características dessa dimensão cultural, a qual está diretamente ligada a metas de desempenho, produtividade e posicionamento no mercado (Cameron; Quinn, 2006). Assim, mesmo que o CEO apresente traços narcisistas, isso não implica, necessariamente, no fortalecimento dessa dimensão cultural.

No caso da cultura de colaboração (H_{2c}), observam-se evidências significativas apenas no quantil inferior (0,10), sugerindo que, entre empresas com baixa ênfase em práticas colaborativas, um discurso mais narcisista do CEO está associado à redução dessas práticas. Em contraponto, essa hipótese não apresenta suporte estatístico nos demais quantis. Esse resultado pode ser justificado pela própria natureza da cultura de colaboração, que se fundamenta em valores coletivos, participação, trabalho em equipe e decisões compartilhadas (Cameron; Quinn, 2006; Fiordelisi; Ricci, 2014). Nesse contexto, o narcisismo do CEO não tende a fortalecer essa dimensão cultural. Ao contrário, a autopromoção e o destaque individual podem entrar em conflito com princípios colaborativos, que pressupõem descentralização e construção conjunta.

Por fim, para a cultura de inovação (H_{2d}), há evidências significativas tanto no modelo com dados em painel quanto no quantil inferior (0,10), indicando que, em empresas pouco inovadoras, um discurso mais narcisista do CEO pode atuar como estímulo inicial à inovação. Entretanto, essa hipótese não se sustenta nos quantis intermediários e superiores, e a rejeição nesses casos pode estar relacionada ao fato de que, quando a cultura de inovação já se encontra mais estruturada e incorporada às práticas organizacionais, a influência do narcisismo do gestor na construção dessa cultura tende a ser menos intensa.

Os resultados dão suporte parcial à hipótese 3 de pesquisa (H_3), indicando que os traços narcisistas dos gestores influenciam diretamente o gerenciamento de impressão, considerando, contudo, o quantil analisado. O narcisismo mensurado pelo tamanho da foto do CEO apresenta evidências significativas em praticamente todos os quantis (0,10 a 0,75), sugerindo que o narcisismo do CEO está associado a práticas de gerenciamento de impressão, sobretudo em níveis baixos e moderados do tom do discurso do relato integrado. Por outro lado, no quantil superior (0,90), a hipótese é rejeitada em razão da ausência de resultado estatisticamente significativo. Ou seja, nos níveis mais elevados da

distribuição, é possível que o discurso já seja bastante positivo, deixando pouco espaço para que o gestor intensifique ainda mais esse tom.

De forma semelhante, o narcisismo mensurado pelo destaque do CEO no discurso indica não rejeição da H_3 nos quantis centrais e superiores, sugerindo que a linguagem de autorreferência e autopromoção do gestor intensifica o gerenciamento de impressão, especialmente quando o discurso já assume tons mais positivos nos relatos integrados. Contudo, observa-se rejeição da H_3 nos quantis extremos, o que pode ser explicado pela própria natureza da medida, uma vez que, nos níveis mais elevados, o discurso já apresenta forte tonalidade positiva.

Para o narcisismo mensurado pelo tamanho da foto, observa-se evidência de moderação principalmente na relação entre a cultura de controle (H_{4a}) e, sobretudo, a cultura de colaboração (H_{4c}) com o gerenciamento de impressão. No caso da cultura colaborativa, a hipótese não é rejeitada em todos os quantis, sugerindo que gestores narcisistas tendem a intensificar práticas de gerenciamento de impressão mesmo em ambientes organizacionais caracterizados por cooperação e confiança. Quanto à cultura de controle, a hipótese não é rejeitada no modelo com dados em painel e nos quantis superiores.

Em contraste, não há suporte consistente para a moderação nas culturas de competição (H_{4b}) e inovação (H_{4d}), cujos resultados são majoritariamente rejeitados. Na cultura de competição (H_{4b}), não há evidências significativas em nenhum modelo. Assim, a hipótese (H_{4b})é rejeitada no modelo em que a *proxy* para o narcisismo foi a foto, pois os resultados não foram estatisticamente significativos nos quantis inferiores e medianos e, nos quantis superiores (0,75 e 0,90), os coeficientes foram negativos e estatisticamente significativos. Isso sugere que, em ambientes altamente competitivos, nos quais o discurso organizacional já tende a destacar desempenho, crescimento e diferenciação, o CEO com traços narcisistas pode não necessitar intensificar o gerenciamento de impressão por meio da cultura organizacional. Além disso, considerando que os efeitos significativos foram identificados nos quantis superiores da distribuição, em que o nível de gerenciamento de impressão já é elevado, é possível que haja redução do efeito moderador esperado.

No que se refere à cultura de inovação (H_{4d}), observa-se evidência significativa apenas no quantil 0,75, o que indica que, entre empresas com tom mais positivo, CEOs narcisistas tendem a explorar estrategicamente a inovação para intensificar o gerenciamento de impressão nos relatos integrados. Entretanto, a hipótese H_{4d} é rejeitada

no modelo em que a *proxy* do narcisismo foi mensurada pela foto do CEO, uma vez que os resultados não apresentaram significância estatística nos quantis intermediários nem no quantil superior (0,25; 0,50; 0,90).

Cabe destacar que, no quantil inferior (0,10), embora tenha sido identificado coeficiente estatisticamente significativo, o sinal negativo não é consistente com o esperado pela hipótese, que previa efeito intensificador do narcisismo sobre a relação entre cultura de inovação e gerenciamento de impressão. Esse resultado pode ser justificado pelo fato de que, entre empresas com tom mais neutro no discurso, o narcisismo do gestor reduz a influência da cultura de inovação no gerenciamento de impressão. De modo geral, a rejeição da hipótese (H_{4d}) justifica-se pelas próprias características da cultura de inovação, uma vez que empresas com essa orientação cultural costumam enfatizar criatividade, aprendizado, adaptação e visão de longo prazo, atributos que, por si só, já contribuem para a construção de legitimidade organizacional.

Já para o narcisismo mensurado pelo discurso, as evidências de moderação são significativas na cultura de controle (H_{4a}) apenas no quantil superior (0,90), sugerindo que, em empresas nas quais o tom do discurso é excessivamente positivo, CEOs narcisistas intensificam a influência da cultura de controle no gerenciamento de impressão dos relatos integrados. Na cultura de competição (H_{4b}), há evidências significativas apenas no quantil inferior (0,10), indicando que o narcisismo do CEO intensifica o efeito da cultura competitiva sobre o gerenciamento de impressão, especialmente entre empresas que apresentam tom de discurso mais neutro.

Ainda nesse modelo, não foram encontradas evidências de moderação estatisticamente significativas nas culturas de colaboração (H_{4c}) e de inovação (H_{4d}), conduzindo à rejeição dessas hipóteses. A rejeição pode ser justificada pelas próprias características desses tipos de cultura. A cultura de colaboração é marcada por valores como participação, trabalho em equipe e orientação para as pessoas, configurando um ambiente organizacional que privilegia consenso e integração interna, reduzindo a centralização excessiva da imagem institucional na figura do líder. De forma semelhante, empresas com ênfase em cultura inovadora tendem a valorizar criatividade, adaptação e visão de futuro, características que, por si mesmas, já contribuem para a construção de legitimidade organizacional.

No geral, os resultados evidenciam que os efeitos da cultura organizacional sobre o gerenciamento de impressão não são consistentes em todos os tipos de cultura, logo a primeira hipótese de pesquisa é não rejeitada parcialmente. Os resultados também

evidenciam que narcisismo do gestor exerce influência sobre o gerenciamento de impressão, quando analisado diretamente ou como moderador na relação entre a cultura com o gerenciamento, sobretudo quando mensurado pela *proxy* do tamanho da foto do CEO nos relatos integrados, fornecendo suporte parcial as hipóteses de pesquisa 3 e 4.

A divergência entre os resultados obtidos com a *proxy* baseada no tamanho da foto do CEO e aqueles mensurados pelo destaque do CEO no discurso pode ser explicada pelas diferentes dimensões do construto capturadas por cada medida. Conforme Chatterjee e Hambrick (2007), indicadores simbólicos distintos refletem manifestações diversas do narcisismo executivo. Enquanto o tamanho da foto sinaliza grandiosidade visual e autorreferência, o destaque textual pode refletir decisões comunicacionais coletivas e institucionalizadas (Merkl-Davies; Brennan, 2011), reduzindo sua capacidade de atuar como um efeito moderador na relação da cultura organizacional e o gerenciamento de impressão.

Essa divergência também pode ter ocorrido em virtude do tamanho da amostra obtida para cada proxy. O tamanho da amostra utilizada para a *proxy* mensurada pelo destaque do CEO no discurso é substancialmente menor em comparação ao modelo que utiliza o tamanho da foto do CEO, o que pode ter reduzido o poder estatístico das estimativas.

Quadro 7 – Resultado das hipóteses de pesquisa

Hipóteses/Sinais esperados	**Resultado do teste das hipóteses/ sinais esperados – Regressão com Dado em Painel e Quantílica**					
	Dados em Painel	**Quantil 0,10**	**Quantil 0,25**	**Quantil 0,50**	**Quantil 0,75**	**Quantil 0,90**
H_1: A cultura organizacional influencia as práticas de gerenciamento de impressão no relato integrado.						
H_{1a}: A cultura de controle influencia positivamente as práticas de gerenciamento de impressão no relato integrado.	Rejeitada	Não rejeitada***	Não rejeitada**	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada
H_{1b}: A cultura de competição influencia positivamente as práticas de gerenciamento de impressão no relato integrado.	Rejeitada	Não Rejeitada*	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada
H_{1c}: A cultura de colaboração influencia negativamente as práticas de gerenciamento de impressão no relato integrado.	Rejeitada	Rejeitada	Não rejeitada**	Não rejeitada*	Rejeitada	Rejeitada
H_{1d}: A cultura de inovação influencia positivamente as práticas de gerenciamento de impressão no relato integrado.	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada
H2: Os traços de personalidade narcisista dos gestores (mensurado pelo tamanho da foto) influenciam o tipo de cultura organizacional.						
H_{2a}: Os traços de personalidade narcisista dos gestores influenciam positivamente a cultura organizacional do tipo controle.	Não rejeitada***	Rejeitada	Rejeitada	Não rejeitada***	Não rejeitada***	Rejeitada
H_{2b}: Os traços de personalidade narcisista dos gestores influenciam positivamente a cultura organizacional do tipo competição.	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada
H_{2c}: Os traços de personalidade narcisista dos gestores influenciam negativamente a cultura organizacional do tipo colaboração.	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Não rejeitada***	Não rejeitada***
H_{2d}: Os traços de personalidade narcisista dos gestores influenciam positivamente a cultura organizacional do tipo inovação.	Não rejeitada***	Rejeitada	Não rejeitada*	Não rejeitada**	Não rejeitada***	Não rejeitada***
H_2: Os traços de personalidade narcisista dos gestores (mensurado pelo discurso) influenciam o tipo de cultura organizacional.						
H_{2a}: Os traços de personalidade narcisista dos gestores influenciam positivamente a cultura organizacional do tipo controle.	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Não Rejeitada**	Rejeitada	Rejeitada

H_{2b}: Os traços de personalidade narcisista dos gestores influenciam positivamente a cultura organizacional do tipo competição.	Rejeitada	Não Rejeitada**	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Não Rejeitada**
H_{2c}: Os traços de personalidade narcisista dos gestores influenciam negativamente a cultura organizacional do tipo colaboração.	Rejeitada	Não Rejeitada***	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada
H_{2d}: Os traços de personalidade narcisista dos gestores influenciam positivamente a cultura organizacional do tipo inovação.	Rejeitada	Não Rejeitada***	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada
H_3: Os traços de personalidade narcisista dos gestores influenciam diretamente as práticas de gerenciamento de impressão no relato integrado.						
H_3: Os traços de personalidade narcisista dos gestores **(Foto)** influenciam diretamente as práticas de gerenciamento de impressão no relato integrado.	Rejeitada	Não Rejeitada**	Não Rejeitada***	Não Rejeitada***	Não Rejeitada***	Rejeitada
H_3: Os traços de personalidade narcisista dos gestores **(Discurso)** influenciam diretamente as práticas de gerenciamento de impressão no relato integrado.	Não Rejeitada*	Rejeitada	Rejeitada	Não Rejeitada***	Não Rejeitada**	Rejeitada
H_4: Os traços de personalidade narcisista dos gestores (mensurado pelo tamanho da foto) moderam a relação entre a cultura organizacional e o gerenciamento de impressão no relato integrado.						
H_{4a}: Os traços de personalidade narcisista dos gestores moderam (intensificam) a relação entre a cultura organizacional do tipo controle e o gerenciamento de impressão no relato integrado.	Não Rejeitada*	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Não Rejeitada**	Não Rejeitada***
H_{4b}: Os traços de personalidade narcisista dos gestores moderam (intensificam) a relação entre a cultura organizacional do tipo competição e o gerenciamento de impressão no relato integrado.	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada
H_{4c}: Os traços de personalidade narcisista dos gestores moderam (intesificam) a relação entre a cultura organizacional do tipo colaboração e o gerenciamento de impressão no relato integrado.	Rejeitada	Não Rejeitada***	Não Rejeitada***	Não Rejeitada***	Não Rejeitada***	Não Rejeitada*

H_{4d}: Os traços de personalidade narcisista dos gestores moderam (intensificam) a relação entre a cultura organizacional do tipo inovação e o gerenciamento de impressão no relato integrado.	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Não Rejeitada**	Rejeitada
H_4: Os traços de personalidade narcisista dos gestores (mensurado pelo discurso) moderam a relação entre a cultura organizacional e o gerenciamento de impressão no relato integrado.						
H_{4a}: Os traços de personalidade narcisista dos gestores moderam (intensificam) a relação entre a cultura organizacional do tipo controle e o gerenciamento de impressão no relato integrado.	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Não Rejeitada***
H_{4b}: Os traços de personalidade narcisista dos gestores moderam (intensificam) a relação entre a cultura organizacional do tipo competição e o gerenciamento de impressão no relato integrado.	Rejeitada	Não Rejeitada***	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada
H_{4c}: Os traços de personalidade narcisista dos gestores moderam (intensificam) a relação entre a cultura organizacional do tipo colaboração e o gerenciamento de impressão no relato integrado.	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada
H_{4d}: Os traços de personalidade narcisista dos gestores moderam (intensificam) a relação entre a cultura organizacional do tipo inovação e o gerenciamento de impressão no relato integrado.	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada

Nota: ***, **, * Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%.
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou o efeito moderador do narcisismo do CEO na relação entre a cultura organizacional e práticas de gerenciamento de impressão nos relatos integrados de empresas brasileiras, utilizando regressões com dados em painel e regressões quantílicas como teste adicional. Os achados fornecem suporte parcial às hipóteses da pesquisa, uma vez que apenas parte das evidências empíricas apresentaram significância estatística consistente com o esperado. Esse achado reflete a natureza condicional das relações entre cultura organizacional, traços narcisistas dos gestores e práticas de gerenciamento de impressão, bem como a heterogeneidade do comportamento discursivo das empresas ao longo da distribuição do tom do relato integrado. A não rejeição parcial das hipóteses evidencia que tais relações não se manifestam de maneira linear ou uniforme, variando conforme o contexto organizacional, a intensidade do discurso e a métrica utilizada para capturar o narcisismo do CEO.

No que se refere à primeira hipótese, que analisa a influência da cultura organizacional sobre o gerenciamento de impressão, os resultados sugerem que essa relação depende do nível de tom do discurso. Tal evidência sugere que a cultura organizacional, isoladamente, não determina as estratégias discursivas adotadas pelas empresas, mas atua como um elemento contextual que pode tanto restringir quanto favorecer o gerenciamento de impressão, dependendo da posição da empresa na distribuição do tom do discurso.

Quanto à segunda hipótese, que analisa a influência do narcisismo do CEO e os tipos de cultura organizacional, os resultados oferecem suporte parcial e demonstram que a associação entre o narcisismo do CEO e a cultura organizacional é heterogênea, variando conforme a *proxy* utilizada para mensurar o narcisismo, a dimensão cultural analisada e o nível de intensidade da cultura organizacional. De modo geral, o tamanho da foto do CEO apresentou associação mais consistente com as culturas de controle e inovação, especialmente nos quantis centrais e superiores (empresas com nível alto de ênfase cultural de controle ou inovação), indicando que a maior visibilidade do executivo tende a estar relacionada ao fortalecimento de culturas mais estruturadas ou orientadas à inovação.

Em contraste, o destaque do CEO no discurso revelou associações mais pontuais e dependentes do contexto, influenciando a cultura de controle apenas no quantil mediano (empresas com nível moderado de ênfase cultural de controle), a cultura de competição nos quantis extremos (empresas com níveis baixos ou altos de ênfase cultural de competição) ,

reduzindo a cultura de colaboração em empresas com baixa ênfase colaborativa e estimulando a cultura de inovação apenas em organizações pouco inovadoras.

A terceira hipótese, que analisa a influência do narcisismo do CEO sobre o gerenciamento de impressão, confirmou-se parcialmente, indicando que a influência do narcisismo do CEO sobre o gerenciamento de impressão varia conforme o nível de tom do discurso dos relatos integrados. O narcisismo mensurado pelo tamanho da foto do CEO mostrou-se associado ao gerenciamento de impressão nos quantis inferiores e intermediários (empresas com níveis baixos ou moderados de gerenciamento de impressão), sugerindo que essa característica favorece a adoção de narrativas mais positivas em empresas com baixos e moderados níveis de gerenciamento de impressão. Em contrapartida, esse efeito não foi observado no quantil superior (0,90), indicando que, em discursos já altamente positivos, há menor margem para intensificação do tom.

Já o narcisismo capturado pelo destaque do CEO no discurso apresentou influência significativa nos quantis centrais e superiores (empresas com níveis moderados ou altos de gerenciamento de impressão), evidenciando que estratégias de autorreferência e autopromoção tendem a reforçar o gerenciamento de impressão quando o discurso corporativo já é mais favorável. Em conjunto, esses achados demonstram que os efeitos do narcisismo do CEO não são homogêneos, mas dependem tanto da *proxy* utilizada para mensurá-lo quanto da posição da empresa na distribuição do gerenciamento de impressão.

Por fim, a quarta hipótese também foi confirmada parcialmente, evidenciando que os efeitos do narcisismo do CEO sobre a relação entre cultura organizacional e gerenciamento de impressão dependem tanto da *proxy* utilizada para mensurar o narcisismo quanto do tipo de cultura organizacional e do nível de gerenciamento de impressão das empresas. Quando o narcisismo foi mensurado pelo tamanho da foto do CEO, observaram-se evidências de moderação nas culturas de colaboração e de controle, indicando que características narcisistas do gestor potencializam a influência dessas dimensões culturais sobre o tom do discurso, sobretudo entre empresas com maiores níveis de gerenciamento de impressão (empresas situadas nos quantis superiores).

Em contrapartida, não foram encontradas evidências consistentes de moderação nas culturas de competição e inovação, sugerindo que, em contextos nos quais o desempenho competitivo ou a inovação já constituem elementos centrais da narrativa organizacional, o narcisismo do CEO tende a exercer influência limitada ou até mesmo atenuar o efeito esperado da cultura sobre o gerenciamento de impressão.

Quando o narcisismo foi mensurado pelo destaque do CEO no discurso das conferências de resultados, verificou-se moderação positiva apenas na cultura de controle, entre empresas com maior intensidade de gerenciamento de impressão (empresas situadas nos quantis superiores), e na cultura de competição, entre aquelas com menor intensidade (empresas situadas nos quantis inferiores). Não foram identificadas evidências de moderação nas culturas de colaboração e inovação.

No geral, os resultados evidenciam que os efeitos das dimensões culturais e do narcisismo do gestor não são homogêneos, variando de acordo com o nível de gerenciamento de impressão das empresas. De modo geral, as evidências sugerem que a cultura organizacional, isoladamente, apresenta influência limitada e dependente do contexto, enquanto o narcisismo do CEO exerce impactos variados tanto sobre a ênfase cultural predominante nas empresas quanto sobre o gerenciamento de impressão por meio do tom do discurso dos relatos integrados.

Os achados também revelam que o narcisismo do CEO atua como um efeito moderador, capaz de intensificar ou atenuar práticas de gerenciamento de impressão conforme o tipo de cultura organizacional predominante e a posição da empresa na distribuição do tom do discurso. Culturas mais estruturadas, como as de controle, mostraram-se mais sensíveis à influência do narcisismo, ao passo que culturas colaborativas tendem a restringir estratégias discursivas de autopromoção e autorreferência.

5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui com a literatura ao integrar cultura organizacional, traços de personalidade do CEO e divulgação corporativa, ampliando a compreensão sobre os determinantes do gerenciamento de impressão em relatórios de sustentabilidade e relatos integrados. O estudo também contribui com a literatura ao demonstrar que o gerenciamento de impressão não é apenas uma resposta instrumental a incentivos externos, mas um fenômeno socialmente construído, mediado por culturas organizacionais e por características de poder associadas à figura do CEO. Ao integrar cultura, personalidade e discurso, a pesquisa amplia o entendimento sobre como narrativas corporativas são produzidas, legitimadas e contestadas nos relatos corporativos.

Do ponto de vista prático, a pesquisa traz contribuições aos órgãos reguladores e normatizadores, ao sugerir que o gerenciamento de impressão pode estar associado não apenas à incentivos econômicos, mas também às características comportamentais dos CEOs. As

evidências de que o narcisismo do CEO pode intensificar práticas discursivas reforçam a importância de mecanismos independentes de asseguração, capazes de reduzir vieses narrativos e aumentar a confiabilidade das informações divulgadas. Os achados também sugerem a relevância da padronização dos relatórios de sustentabilidade e relatos integrados, bem como da ampliação da transparência sobre características dos gestores, como acúmulo de funções, tempo no cargo, estrutura decisória e participação acionária.

Quanto às implicações para os investidores, os resultados desta pesquisa sugerem que determinados sinais observáveis relacionados às características do CEO, à estrutura de governança e à cultura organizacional podem estar associados ao risco de gerenciamento de impressão. Aspectos como maior destaque visual do CEO nos relatórios corporativos, uso recorrente de pronomes em primeira pessoa, elevada centralização da comunicação, dualidade do CEO, culturas organizacionais predominantemente competitivas e baixa independência do conselho podem sinalizar maior influência do CEO sobre as narrativas corporativas. Dessa forma, os investidores podem utilizar esses elementos como informações complementares para avaliar a neutralidade e a qualidade das divulgações corporativas.

Quanto às implicações para os conselhos de administração, os resultados sugerem que o narcisismo do CEO pode estar associado a construção das narrativas corporativas, favorecendo práticas de gerenciamento de impressão. Nesse contexto, cabe ao conselho adotar mecanismos de monitoramento capazes de reduzir a discricionariedade na divulgação das informações corporativas. Entre esses mecanismos, destaca-se a criação de uma equipe técnica independente responsável por revisar o conteúdo dos relatórios corporativos antes de sua divulgação. Além disso, uma maior independência do conselho e a segregação das funções do CEO e presidente do conselho podem fortalecer o monitoramento da gestão, reduzindo a concentração de poder e a influência excessiva do executivo sobre as narrativas corporativas.

Quanto às implicações para as empresas, os resultados sugerem que a cultura organizacional pode atuar como um mecanismo informal de governança. As evidências de que culturas colaborativas tendem a restringir práticas discursivas de autopromoção indicam que valores organizacionais orientados à cooperação, participação e compartilhamento de responsabilidades podem reduzir a influência de características individuais dos CEOs sobre as narrativas corporativas. Assim, o fortalecimento de culturas colaborativas pode contribuir para uma comunicação corporativa mais equilibrada e menos suscetível a práticas de gerenciamento de impressão.

Metodologicamente, a adoção de regressões quantílicas amplia a robustez das inferências ao capturar a heterogeneidade dos dados e a presença de comportamentos extremos. Como implicações práticas, os resultados sugerem que investidores, reguladores e demais *stakeholders* devem considerar não apenas indicadores financeiros, mas também aspectos culturais e comportamentais do alto escalão ao avaliar a credibilidade das informações divulgadas nos relatórios corporativos.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Entre as limitações desta pesquisa, cabe destacar o uso de *proxies* para mensurar os traços de personalidade narcisista dos gestores. O narcisismo do CEO foi mensurado por meio do tamanho da fotografia nos relatórios de sustentabilidade e por indicadores extraídos do discurso nas conferências anuais de resultados. Embora essas medidas sejam amplamente utilizadas na literatura por permitirem a observação de traços psicológicos a partir de evidências públicas e não intrusivas, elas podem não capturar plenamente a complexidade do construto do narcisismo, tampouco suas múltiplas dimensões comportamentais e cognitivas.

Outra limitação diz respeito à mensuração da cultura organizacional. A ênfase cultural foi estimada por meio de um dicionário de palavras aplicado aos relatórios da administração, assumindo-se que a frequência relativa de determinados termos reflete os valores culturais predominantes nas empresas. Ainda que essa abordagem seja consistente com a literatura e permita a análise longitudinal dos dados, ela depende da qualidade, do estilo narrativo e das estratégias narrativas adotadas pelas organizações, podendo refletir mais a comunicação institucional do que, necessariamente, as práticas culturais efetivamente internalizadas.

A pesquisa ainda apresenta como limitação o número reduzido de empresas que divulgam relatos integrados ou relatórios de sustentabilidade estruturados segundo as diretrizes do GRI, bem como pela disponibilidade das transcrições das conferências anuais de resultados. Essa restrição afeta o tamanho da amostra, especialmente nos modelos que utilizam o narcisismo mensurado pelo discurso, e pode limitar a generalização dos achados para o conjunto mais amplo das empresas de capital aberto.

5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com relação às recomendações para pesquisa futuras, sugere-se a utilização de outras *proxies* para mensurar os constructos da pesquisa, como a cultura organizacional, o gerenciamento de impressão e o narcisismo dos gestores. Recomenda-se também explorar abordagens qualitativas ou métodos mistos para aprofundar a compreensão das estratégias utilizadas pelos CEOs na construção do discurso corporativo, bem como investigar o papel moderador de estruturas de governança corporativa, conselhos de administração e pressões institucionais no gerenciamento de impressão e na ênfase de cultura predominantes nas empresas. E por fim, recomenda-se a incluir na amostra empresas de outros países ou blocos econômicos, com o intuito de permitir uma análise comparativa e aprofundar o debate sobre os constructos.

REFERÊNCIAS

ALBITAR, Khaldoon; ABDOUSH, Tony; HUSSAINEY, Khaled. Do corporate governance mechanisms and ESG disclosure drive CSR narrative tones? **International Journal of Finance & Economics**, 16 abr. 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1002/ijfe.2625.

ALSHUMRANI, Salha; MUNIR, Rahat; BAIRD, Kevin. Organisational culture and strategic change in Australian local governments. **Local Government Studies**, v. 44, n. 5, p. 601-623, 9 jul. 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1080/03003930.2018.1481398.

AMERNIC, Joel H.; CRAIG, Russell J. Accounting as a Facilitator of Extreme Narcissism. **Journal of Business Ethics**, v. 96, n. 1, p. 79-93, 23 fev. 2010. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s10551-010-0450-0.

ASWANI, Jitendra; FIORDELISI, Franco. Tournament Culture and Corporate Misconduct: Evidence using Machine Learning. **SSRN Electronic Journal**, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.2139/ssrn.3708313.

BASSYOUNY, Hesham; ABDELFATTAH, Tarek; TAO, Lei. Beyond narrative disclosure tone: The upper echelons theory perspective. **International Review of Financial Analysis**, v. 70, p. 101499, jul. 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101499.

BEATTIE, Vivien; JONES, Michael J. Impression Management: The Case of Inter-Country Financial Graphs. **International Accounting, Auditing & Taxation**, v. 9, n. 2, 2000.

BERSON, Yair; OREG, Shaul; DVIR, Taly. CEO values, organizational culture and firm outcomes. **Journal of Organizational Behavior**, v. 29, n. 5, p. 615-633, jul. 2008. Disponível em: https://doi.org/10.1002/job.499.

BOIRAL, Olivier; BROTHERTON, Marie-Christine; TALBOT, David. Building trust in the fabric of sustainability ratings: An impression management perspective. **Journal of Cleaner Production**, v. 260, p. 120942, jul. 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120942.

BORGES, Renata. Tacit knowledge sharing between IT workers. **Management Research Review**, v. 36, n. 1, p. 89-108, 14 dez. 2012. Disponível em: https://doi.org/10.1108/01409171311284602.

BRAUN, Susanne. Leader Narcissism and Outcomes in Organizations: A Review at Multiple Levels of Analysis and Implications for Future Research. **Frontiers in Psychology**, v. 8, 19 maio 2017. Disponível em: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00773.

BRUNELL, Amy B.; BUELOW, Melissa T. Narcissism and Performance on Behavioral Decision-making Tasks. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 30, n. 1, p. 3-14, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1002/bdm.1900.

CAMERON, Kim S. *et al*. **Competing Values Leadership:** Creating Value in Organizations (New Horizons in Management). [S. l.]: Edward Elgar Pub, 2007. 174 p. ISBN 9781847204950.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**: Based on the Competing Values Framework (The Jossey-Bass Business & Management Series). [S. l.]: Jossey-Bass, 2006. 256 p. ISBN 9780787982836.

CARLSSON, Sara; LAMTI, Rania. **Tone management and earnings management**: UK evidence of abnormal tone in CEO letters and abnormal accruals. 2015. 54 f. Thesis (Master in Accounting) – School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg, Gothenburg.

CARVALHAL DA SILVA, André Luiz; LEAL, Ricardo Pereira Câmara. Ownership, control, valuation and performance of Brazilian corporations. **Corporate Ownership and Control**, v. 4, n. 1, p. 300-308, 2006. Disponível em: https://doi.org/10.22495/cocv4i1c2p6.

CHATTERJEE, Arijit; HAMBRICK, Donald C. It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, n. 3, p. 351-386, set. 2007. Disponível em: https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351.

CHATTERJEE, Arijit; POLLOCK, Timothy G. Master of Puppets: How Narcissistic CEOs Construct Their Professional Worlds. **Academy of Management Review**, v. 42, n. 4, p. 703-725, out. 2017. Disponível em: https://doi.org/10.5465/amr.2015.0224.

CHENG, Mandy *et al*. The International Integrated Reporting Framework: Key Issues and Future Research Opportunities. **Journal of International Financial Management & Accounting**, v. 25, n. 1, p. 90-119, 4 jan. 2014. Disponível em: https://doi.org/10.1111/jifm.12015.

CHO, Charles H. *et al*. The Frontstage and Backstage of Corporate Sustainability Reporting: Evidence from the Arctic National Wildlife Refuge Bill. **Journal of Business Ethics**, v. 152, n. 3, p. 865-886, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s10551-016-3375-4.

CORREA-GARCIA, Jaime Andres; GARCIA-BENAU, Maria Antonia; GARCIA-MECA, Emma. Corporate governance and its implications for sustainability reporting quality in Latin American business groups. **Journal of Cleaner Production**, v. 260, p. 121142, jul. 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121142.

CÜRE, Tuvana; ESEN, Emel; ÇALIŞKAN, Arzu Özsözgün. Impression Management in Graphical Representation of Economic, Social, and Environmental Issues: An Empirical Study. **Sustainability**, v. 12, n. 1, p. 379, 2 jan. 2020. Disponível em: https://doi.org/10.3390/su12010379.

DE SOUZA, João Antônio Salvador *et al*. The linguistic complexities of narrative accounting disclosure on financial statements: An analysis based on readability characteristics. **Research in International Business and Finance**, v. 48, p. 59-74, abr. 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.12.008.

DENSTEN, Iain L.; SARROS, James C. The impact of organizational culture and social desirability on Australian CEO leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 33, n. 4, p. 342-368, 8 jun. 2012. Disponível em: https://doi.org/10.1108/01437731211229296.

D'SOUZA, Márcia Figueredo; ARAGÃO, Iracema Raimunda Brito Neves; LUCA, Márcia Martins Mendes De. Analysis of the Occurrence of Machiavellian and Narcissistic Discourse in the Management Reports of Firms Involved in Financial Scandals. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 12, n. 3, p. 402-420, 8 set. 2018. Disponível em: https://doi.org/10.17524/repec.v12i3.1899.

DU, Shuili; YU, Kun. Do Corporate Social Responsibility Reports Convey Value Relevant Information? Evidence from Report Readability and Tone. **Journal of Business Ethics**, 15 abr. 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s10551-020-04496-3.

ELKELISH, Walaa W.; HASSAN, Mostafa K. Organizational culture and corporate risk disclosure: an empirical investigation for UAE listed companies. **International Journal of Commerce and Management**, vol. 24, N. 4, pp. 277-299, 2014. Disponível em: https://doi.org/10.1108/IJCoMA-06-2012-0035.

FINKELSTEIN, Sydney; HAMBRICK, Donald C.; CANNELLA, Bert. **Strategic Leadership**: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards. [S. l.]: Oxford University Press, 2009.

FIORDELISI, Franco; RICCI, Ornella. Corporate culture and CEO turnover. **Journal of Corporate Finance**, v. 28, p. 66-82, out. 2014. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.11.009.

GERSTNER, Wolf-Christian *et al*. CEO Narcissism, Audience Engagement, and Organizational Adoption of Technological Discontinuities. **Administrative Science Quarterly**, v. 58, n. 2, p. 257-291, 30 abr. 2013. Disponível em: https://doi.org/10.1177/0001839213488773.

GIBERSON, Tomas R. *et al*. Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values. **Journal of Business and Psychology**, v. 24, n. 2, p. 123-137, 26 abr. 2009. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s10869-009-9109-1.

GRIJALVA, Emily *et al*. 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**, v. 63, n. 1, p. 7-33, fev. 2020. Disponível em: https://doi.org/10.5465/amj.2017.0218.

GONÇALVES, Ernesto Lima. O balanço social: a definição de um modelo para sua empresa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 20, n. 3, p. 79-84, set. 1980. Disponível em: https://doi.org/10.1590/s0034-75901980000300007.

HAFEEZ, Nadia; CHUGHTAI, Sumayya. CEO Narcissism and CSR Decoupling: Evidence from Pakistan. **Winter** 2023, v. 3, n. 1, p. 782-798, 31 mar. 2023. Disponível em: https://doi.org/10.54183/jssr.v3i1.200.

HAM, Charles; SEYBERT, Nicholas; WANG, Sean. Narcissism is a bad sign: CEO signature size, investment, and performance. **Review of Accounting Studies**, v. 23, n. 1, p. 234-264, 12 set. 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s11142-017-9427-x.

HAMBRICK, Donald C. Upper Echelons Theory: An Update. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 334-343, abr. 2007. Disponível em: https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254.

HAMBRICK, Donald C.; MASON, Phyllis A. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. **The Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193, abr. 1984. Disponível em: https://doi.org/10.2307/258434.

HOFSTEDE, Geert H. **Cultures and organizations**: Software of the mind. London: McGraw-Hill, 1991. 279 p. ISBN 0077074742.

HORTON, Robert S. **Parenting as a Cause of Narcissism Empirical Support for Psychodynamic and Social Learning Theories**. In W. K. Campbell e J. D. Miller (Eds.), The Handbook of Narcissism and Narcissistic Personality Disorder. Theoretical Approaches, Empirical Findings, and Treatments (pp. 181–190). Disponível em: https://doi.org/10.1002/9781118093108.ch16.

HUANG, Xuan; TEOH, Siew H.; ZHANG, Yinglei. Tone Management. **The Accounting Review**, v. 89, n. 3, pp. 1083-1113, 2014. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1960376.

IFRS FOUNDATION. **International Integrated Reporting Framework**. London: IFRS Foundation, 2021.

IFRS FOUNDATION. **IFRS S1 – General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information**. London: IFRS Foundation, 2023.

IFRS FOUNDATION. **IFRS S2 – Climate-related Disclosures**. London: IFRS Foundation, 2023.

ILIYA NYAHAS, Samson *et al*. Isomorphic influences and voluntary disclosure: The mediating role of organizational culture. **Cogent Business & Management**, v. 4, n. 1, p. 1351144, 1 jan. 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1351144.

JI, Yueting *et al*. Are narcissists more creative? Only if we believe it: How narcissism can relate to creativity. **Frontiers in Psychology**, v. 13, 6 jan. 2023. Disponível em: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1091770.

KIM, Yeun Joon; TOH, Soo Min. Stuck in the Past? The Influence of a Leader's Past Cultural Experience on Group Culture and Positive and Negative Group Deviance. **Academy of Management Journal**, v. 62, n. 3, p. 944-969, jun. 2019. Disponível em: https://doi.org/10.5465/amj.2016.1322.

KOENKER, R.; BASSETT, G. **Regression quantiles**. Econométrica, v. 46, 1978.

LASSOUED, Naima; KHANCHEL, Imen. Voluntary CSR disclosure and CEO narcissism: the moderating role of CEO duality and board gender diversity. **Review of Managerial Science**, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s11846-022-00555-3.

LEE, Gilsoo *et al*. Celebrity CEO, identity threat, and impression management: Impact of celebrity status on corporate social responsibility. **Journal of Business Research**, v. 111, p. 69-84, abr. 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.015.

LEE, Kin-Wai; YEO, Gillian Hian-Heng. The association between integrated reporting and firm valuation. **Review of Quantitative Finance and Accounting**, v. 47, n. 4, p. 1221-1250, 14 set. 2015. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s11156-015-0536-y.

LEONG=, Mei Kei et al. Grandiose narcissism, leadership, and workplace deviance: does self-interest always breed toxicity in leadership roles? **BMC Psychology**, v. 13, n. 1, 26 ago. 2025. Disponível em: https://doi.org/10.1186/s40359-025-03301-y.

LI, Wanli *et al*. Earnings management and CSR report tone: Evidence from China. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 7 fev. 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1002/csr.2461.

LIANG, Xiaoying; WU, Hongjun. Does the Tone in Corporate Social Responsibility Reports Misdirect Analysts' Forecasts in China? Sustainability, 2022, 14, 16631. https://doi.org/10.3390/su14241663.

LIAO, Shudi *et al*. How Does Leader Narcissism Influence Employee Voice: The Attribution of Leader Impression Management and Leader-Member Exchange. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 16, n. 10, p. 1819, 22 maio 2019. Disponível em: https://doi.org/10.3390/ijerph16101819.

LIAO, Shudi; ZENG, Jianpeng; WEI, Lihua. The Mechanisms of How Narcissistic Duality Traits Influence on College Student's Organizational Citizenship Behavior from an Impression Management Perspective. **Psychology Research and Behavior Management**, Volume 16, p. 2225-2240, jun. 2023. Disponível em: https://doi.org/10.2147/prbm.s413872.

LIN, Yuting. Communicating bad news in corporate social responsibility reporting: A genre-based analysis of Chinese companies. **Discourse & Communication**, v. 14, n. 1, p. 22-43, 19 set. 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1177/1750481319876770.

LIU, Xin. Impression management against early dismissal? CEO succession and corporate social responsibility. **Corporate Social Responsibility and Environmental**

Management, v. 27, n. 2, p. 999-1016, 12 nov. 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1002/csr.1861.

LO, Kin; RAMOS, Felipe; ROGO, Rafael. Earnings management and annual report readability. **Journal of Accounting and Economics**, v. 63, n. 1, p. 1-25, fev. 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2016.09.002.

MARQUEZ-ILLESCAS, Gilberto; ZEBEDEE, Allan A.; ZHOU, Linying. Hear Me Write: Does CEO Narcissism Affect Disclosure? **Journal of Business Ethics**, v. 159, n. 2, p. 401-417, 1 fev. 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s10551-018-3796-3.

MARTINS, Adelaide; GOMES, Delfina; BRANCO, Manuel Castelo. Managing Corporate Social and Environmental Disclosure: An Accountability vs. Impression Management Framework. **Sustainability**, v. 13, n. 1, p. 296, 30 dez. 2020. Disponível em: https://doi.org/10.3390/su13010296.

MARTINS, Adelaide *et al*. Resistance strategies through the CEO communications in the media. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 71, p. 102092, set. 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.cpa.2019.102092.

MERKL-DAVIES, Doris M.; BRENNAN, Niamh M. A conceptual framework of impression management: new insights from psychology, sociology and critical perspectives. **Accounting and Business Research**, v. 41, n. 5, p. 415-437, dez. 2011. Disponível em: https://doi.org/10.1080/00014788.2011.574222.

MORCK, Randall; STEIER, Lloyd. The global history of corporate governance: an introduction. In: MORCK, Randall K. (ed.). **A history of corporate governance around the world: family business groups to professional managers**. Chicago: University of Chicago Press, 2005. p. 1-64. Disponível em: https://doi.org/10.7208/9780226536835.

NINGSIH, Sri *et al*. Pessimistic Tone in Earnings Announcement and CSR Disclosure: Exploring the Interacting Role of CEO Busyness. **Sustainability**, v. 13, n. 24, p. 13645, 10 dez. 2021. Disponível em: https://doi.org/10.3390/su132413645.

NISHITANI, Kimitaka; UNERMAN, Jeffrey; KOKUBU, Katsuhiko. Motivations for voluntary corporate adoption of integrated reporting: A novel context for comparing voluntary disclosure and legitimacy theory. **Journal of Cleaner Production**, v. 322, p. 129027, nov. 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129027.

NOOSHABADI, Javad E.; MOCKAITIS, Audra I.; CHUGH, Richa. Chief executive officer's dark triad personality and firm's degree of internationalization: The mediating role of ambidexterity. **International Business Review**, p. 102296, abr. 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102296.

OESTERLE, Michael-Jörg; ELOSGE, Corinna; ELOSGE, Lukas. Me, myself and I: The role of CEO narcissism in internationalization decisions. **International Business Review**, v. 25, n. 5, p. 1114-1123, out. 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.02.001.

O'REILLY, Charles A.; CHATMAN, Jennifer A. Transformational Leader or Narcissist? How Grandiose Narcissists Can Create and Destroy Organizations and Institutions. **California Management Review**, v. 62, n. 3, p. 5-27, 29 abr. 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1177/0008125620914989.

O'REILLY, Charles A.; CHATMAN, Jennifer; DOERR, Bernadette. When 'Me' Trumps 'We': Narcissistic Leaders and the Cultures They Create. **Academy of Management Proceedings**, v. 2018, n. 1, p. 11515, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.5465/ambpp.2018.11515abstract.

O'REILLY, Charles A.; HALL, Nicholas. Grandiose narcissists and decision making: Impulsive, overconfident, and skeptical of experts–but seldom in doubt. **Personality and Individual Differences**, v. 168, p. 110280, jan. 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110280.

ORIADE, Ade *et al*. Sustainability awareness, management practices and organisational culture in hotels: Evidence from developing countries. **International Journal of Hospitality Management**, v. 92, p. 102699, jan. 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102699.

PALMER, Joshua C.; HOLMES, R. Michael; PERREWÉ, Pamela L. The Cascading Effects of CEO Dark Triad Personality on Subordinate Behavior and Firm Performance: A Multilevel Theoretical Model. **Group & Organization Management**, v. 45, n. 2, p. 143-180, 15 fev. 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1177/1059601120905728.

PATELLI, Lorenzo; PEDRINI, Matteo. Is Tone at the Top Associated with Financial Reporting Aggressiveness? **Journal of Business Ethics**, v. 126, n. 1, p. 3-19, 20 dez. 2013. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s10551-013-1994-6.

PETRENKO, Oleg V. *et al*. Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 2, p. 262-279, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1002/smj.2348.

RIERA, Marta; IBORRA, María. Looking at the darker side of the mirror: the impact of CEO's narcissism on corporate social irresponsibility. **European Journal of Management and Business Economics**, 15 set. 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1108/ejmbe-09-2022-0289.

SANTOS, Bruno Ramos. **Modelos de regressão quantílica**. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Programa de Pós-Graduação em Matemática e Estatística, USP, São Paulo, 2012.

SHAH, Anuj K.; OPPENHEIMER, Daniel M. Heuristics made easy: An effort-reduction framework. **Psychological Bulletin**, v. 134, n. 2, p. 207-222, 2008. Disponível em: https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.2.207.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership** (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010.

SPONG, Abigail; KAMAU, Caroline. Cross-cultural impression management: a cultural knowledge audit model. **Journal of International Education in Business**, v. 5, n. 1, p. 22-36, 4 maio 2012. Disponível em: https://doi.org/10.1108/18363261211261737.

STONE, P. J. **General inquirer:** A computer approach to content analysis. [S. l.: s. n.], 1966.

SUN, Yanqi. The real effect of innovation in environmental, social, and governance (ESG) disclosures on ESG performance: An integrated reporting perspective. **Journal of Cleaner Production**, v. 460, p. 142592, jul. 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142592.

SUN, Yanqi *et al*. What drives the innovation in corporate social responsibility (CSR) disclosures? An integrated reporting perspective from China. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 7, n. 4, p. 100267, out. 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100267.

TANG, Yi *et al*. How CEO hubris affects corporate social (ir)responsibility. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 9, p. 1338-1357, 2015. Disponível em: https://doi.org/10.1002/smj.2286.

TRUCCO, Sara; DEMARTINI, Maria Chiara; BERETTA, Valentina. The reporting of sustainable development goals: is the integrated approach the missing link? **SN Business & Economics**, v. 1, n. 2, fev. 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s43546-021-00046-9.

WANG, Linan; LI, Huiying; MU, Yinghan. Research on CEO narcissism and mergers and acquisitions of listed companies. **Current Psychology**, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s12144-023-04605-1.

WU, Bao *et al*. Substantial response or impression management? Compliance strategies for sustainable development responsibility in family firms. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 174, p. 121214, jan. 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121214.

YANG, Hailan; SHI, Xiangjiao; WANG, Shuo. Moderating Effect of Chief Executive Officer Narcissism in the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Green Technology Innovation. **Frontiers in Psychology**, v. 12, 20 out. 2021. Disponível em: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.717491.

ZAMAN, Rashid. When corporate culture matters: The case of stakeholder violations. **The British Accounting Review**, p. 101188, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.bar.2023.101188.

ZHANG, Jintao; SU, Taoyong; MENG, Li. Retreat in order to advance: Environmental performance below legality aspiration and corporate disclosure strategy. **International Review of Financial Analysis**, v. 93, p. 103135, maio 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103135

ZHENG, Wenzhi; SHU-JOU, Lin; WU, Yenchun J. Why do employees have counterproductive work behavior? The role of founder's Machiavellianism and the corporate culture in China. **Management Decision**, v. 55, n. 3, p. 563-578, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1108/md-10-2016-0696.

APÊNDICE A – Algoritmo para a contagem da frequência de palavras em linguagem Python (unigramas e bigramas)

```
# ======================================
#  FREQUÊNCIA DE PALAVRAS (PDF)
# ======================================

# Instalar bibliotecas necessárias (rodar no Colab)
!pip install pdfplumber --quiet
!pip install pandas --quiet
!pip install spacy --quiet
!pip install openpyxl --quiet
!python -m spacy download pt_core_news_sm --quiet

import pdfplumber
from collections import Counter
import pandas as pd
from google.colab import files
import spacy
import re
import math

# Carregar modelo de português do spaCy, EXCLUINDO parser e ner para economizar memória
nlp = spacy.load("pt_core_news_sm", exclude=["parser", "ner"])

# Stopwords em português do spaCy
stopwords_pt = nlp.Defaults.stop_words

# Classes gramaticais que queremos excluir dos unigramas
classes_excluir = {"PRON", "ADV", "CCONJ", "SCONJ"}

# Função que corta um texto em pedaços de no máximo max_len caracteres (corta em espaço para não quebrar palavras)
def chunk_text(text, max_len):
    start = 0
    L = len(text)
    while start < L:
        if L - start <= max_len:
            yield text[start:]
            break
        # procurar o último espaço antes de start+max_len
        end = text.rfind(" ", start, start + max_len)
        if end == -1 or end <= start:
            # sem espaço viável, força corte
            end = start + max_len
        yield text[start:end]
        start = end + 1
```

```
# Função para limpar/normalizar a forma base (lematizada já disponível)
def limpar_lemma(lemma):
    return re.sub(r"[^a-záàâãéêíóôõúç]", "", lemma.lower())

# Extrai tokens (lemmas + pos) de um PDF, processando página a página (evita texto
gigante)
def extrair_tokens_pdf(arquivo_pdf):
    tokens = []  # lista de tuples (lemma, pos)
    try:
        with pdfplumber.open(arquivo_pdf) as pdf:
            for pagina in pdf.pages:
                texto = pagina.extract_text()
                if not texto:
                    continue
                # se a página for enorme, processa em pedaços menores
                if len(texto) > nlp.max_length:
                    for parte in chunk_text(texto, nlp.max_length):
                        doc = nlp(parte)
                        for token in doc:
                            lemma = limpar_lemma(token.lemma_)
                            if (lemma
                                and len(lemma) > 2
                                and not token.like_num
                                and lemma not in stopwords_pt
                                and token.pos_ not in classes_excluir):
                                tokens.append((lemma, token.pos_))
                else:
                    doc = nlp(texto)
                    for token in doc:
                        lemma = limpar_lemma(token.lemma_)
                        if (lemma
                            and len(lemma) > 2
                            and not token.like_num
                            and lemma not in stopwords_pt
                            and token.pos_ not in classes_excluir):
                            tokens.append((lemma, token.pos_))
    except Exception as e:
        print(f"Erro ao abrir/processar {arquivo_pdf}: {e}")
    return tokens

# --- Upload dos PDFs ---
print("Selecione os arquivos PDF para análise de frequência:")
uploaded = files.upload()

# Reunir tokens (mantendo ordem do texto)
tokens_validos = []
for nome_arquivo in uploaded.keys():
    tokens_validos.extend(extrair_tokens_pdf(nome_arquivo))
```

```
# ---------- Unigramas ----------
# Contagem de unigramas (apenas lemmas)
unigramas = Counter([t[0] for t in tokens_validos])

# Limiar: 1% do total de unigramas únicos (arredonde para cima; mínimo 1)
limiar = math.ceil(0.01 * len(unigramas))
if limiar < 1:
    limiar = 1

# DataFrame de unigramas que atendem ao limiar
df_unigramas = pd.DataFrame(unigramas.items(), columns=["Termo", "Frequência"])
df_unigramas = df_unigramas[df_unigramas["Frequência"] >=
limiar].sort_values(by="Frequência", ascending=False).reset_index(drop=True)

# conjunto de unigramas aprovados (usado opcionalmente para filtrar bigramas)
unigramas_aprovados = set(df_unigramas["Termo"])

# ---------- Bigramas ----------
# Gerar bigramas a partir da sequência tokens_validos, checando POS
bigramas_list = []
for i in range(len(tokens_validos) - 1):
    w1, pos1 = tokens_validos[i]
    w2, pos2 = tokens_validos[i+1]
    # Manter apenas combinações: NOUN+ADJ, NOUN+NOUN, ADJ+NOUN
    if ((pos1 == "NOUN" and pos2 == "ADJ") or
        (pos1 == "NOUN" and pos2 == "NOUN") or
        (pos1 == "ADJ" and pos2 == "NOUN")):
        bigramas_list.append(f"{w1} {w2}")

# Contar bigramas
bigramas = Counter(bigramas_list)

# Opcional: manter só bigramas cujas duas palavras também passaram no limiar de
unigramas.
# Isso ajuda a focar combinações relevantes. Se não quiser essa filtragem, remova a
linha abaixo.
bigramas = Counter({k: v for k, v in bigramas.items() if all(w in unigramas_aprovados
for w in k.split())})

df_bigramas = pd.DataFrame(bigramas.items(), columns=["Termo",
"Frequência"]).sort_values(by="Frequência", ascending=False).reset_index(drop=True)

# ---------- Estatísticas ----------
estatisticas = {
    "Total de tokens (após limpeza)": [len(tokens_validos)],
    "Unigramas únicos (total)": [len(unigramas)],
    "Unigramas (freq >= 1%)": [len(df_unigramas)],
    "Bigramas únicos (após POS-filter)": [sum(1 for _ in bigramas)],
    "Limiar usado (freq mínima)": [limiar],
}
```

```
df_stats = pd.DataFrame(estatisticas)

# ---------- Salvar em Excel ----------
with pd.ExcelWriter("frequencia_unigramas_bigramas.xlsx", engine="openpyxl") as
writer:
    df_unigramas.to_excel(writer, sheet_name="Unigramas", index=False)
    df_bigramas.to_excel(writer, sheet_name="Bigramas", index=False)
    df_stats.to_excel(writer, sheet_name="Estatísticas", index=False)

# Fazer download do arquivo
files.download("frequencia_unigramas_bigramas.xlsx")

# Mensagem final
print("Pronto — arquivo gerado: frequencia_unigramas_bigramas.xlsx")
print(f"Uniq. totais: {len(unigramas)} | Unigramas >= 1%: {len(df_unigramas)} |
Bigramas (filtrados): {len(df_bigramas)}")
```

APÊNDICE B – Lista de Palavras Positivas selecionadas dos Relatórios de Sustentabilidade/Relato Integrado

agenda climática; agenda de sustentabilidade; anticorrupção; assegurar; aterro; aterro sanitário; bem-estar; bem-estar animal; biodiversidade; biocombustíveis; biodegradável; bioenergia; biogás; bioma; biomassa; biotecnologia; capital financeiro; capital humano; capital intelectual; capital natural; capital social; certificação de segurança; certificação de sustentabilidade; certificação ISO; cadeia sustentável; captação de água; captação de efluente; compromisso ambiental; compromisso de sustentabilidade; compromisso social; compromisso socioambiental; combate à corrupção; compliance; conscientização; conservação; conservação ambiental; consumo sustentável; cultura corporativa; cultura da ética; cultura de inovação; cultura de integridade; cultura de segurança; desenvolvimento; desenvolvimento econômico; desenvolvimento humano; desenvolvimento social; desenvolvimento sustentável; diversificação; diversidade; diversidade de gênero; diversidade socioambiental; divulgação; educação ambiental; educação de qualidade; eficiência; eficiência energética; eficiência operacional; empresa responsável; empresa sustentável; energia elétrica renovável; energia eólica; energia hídrica; energia renovável; energia solar; equidade; equidade de gênero; equidade social; ESG; estrutura de governança; estratégia socioambiental; ética; fauna; flora; força de trabalho; fonte renovável; futuro sustentável; geração de emprego; geração de energia; geração de renda; gestão ambiental; gestão de carbono; gestão de desempenho; gestão de risco; gestão de segurança; gestão de sustentabilidade; gestão eficiente; gestão responsável; gestão social; gestão socioambiental; gestão sustentável; governança; governança ambiental; governança corporativa; habitat; inclusão; inclusão digital; inclusão social; índice de sustentabilidade; iniciativa; iniciativa social; inovação; inovação sustentável; integridade; inventário de emissão; investimento social; ISO; licença ambiental; licença operação; logística sustentável; manejo; material sustentável; materialidade; matriz de risco; minimização; mobilidade; monitoramento; monitoramento ambiental; natureza; pacto global; plano de saúde; prática ambiental; prática de governança; prática responsável; prática sustentável; preservação; preservação ambiental; prevenção à corrupção; produto sustentável; programa ambiental; programa socioambiental; projeto ambiental; projeto de inovação; projeto social; projeto socioambiental; prosperidade; qualidade de vida; reciclagem; reciclagem de material; reciclagem de resíduo; recuperação; recuperação ambiental; recuperação de energia; relacionamento em comunidade; relatório ambiental; relatório sustentabilidade; responsabilidade; responsabilidade ambiental; responsabilidade corporativa; responsabilidade social; responsabilidade socioambiental; responsável; restauração; recurso ambiental; recurso hídrico; recurso humano; recurso natural; reuso; reutilização; segurança hídrica; segurança ocupacional; social; socioambiental; sustentabilidade; sustentabilidade ambiental; sustentabilidade de cadeia; sustentabilidade empresarial; sustentável; tecnologia biodegradável; transformação social; transparência; tratamento; tratamento de água; tratamento de efluente; tratamento de resíduo; uso eficiente; uso responsável; uso sustentável; usina de reciclagem; usina solar; valores; valorização.

APÊNDICE C – Lista de Palavras Negativas selecionadas dos Relatórios de Sustentabilidade/Relato Integrado

acidente de trabalho; degradação; denúncia; desmatamento; descarte de água; descarte de efluente; discriminação; discriminação racial; efluente; efluente industrial; efluente líquido; efluente resíduo; efeito estufa; emissão de carbono; emissão de gases; emissão indireta; emissões carbono; emissões de gases; emissões globais; erosão; evento climático; exploração; extração; fertilizante; gases de efeito; impacto ambiental; impacto direto; impacto econômico; impacto financeiro; impacto negativo; impacto potencial; impacto significativo; impacto social; impacto socioambiental; lixo; nocivo; passivo ambiental; poluição; poluidor; rejeito; resíduo industrial; resíduo perigoso; risco ambiental; risco climático; risco corporativo; risco de acidente; risco de integridade; risco de oportunidade; risco de saúde; risco de segurança; risco hídrico; risco ocupacional; risco operacional; risco significativo; risco social; risco socioambiental.

APÊNDICE D – Lista de Palavras Positivas que compõem o Dicionário

abundancia; abundante; acalmar; acalmaram; acalmasse; acalmassem; acalmava; acalmavam; acalme; acalmem; acalmou; acelera; aceleracao; aceleracoes; acelerada; aceleradamente; aceleradas; aceleradissimo; acelerado; aceleradores; acelerados; aceleram; aceleramos; acelerando; acelerar; acelerara; aceleraram; acelerarao; acelerarem; acelerasse; acelerassem; acelerava; aceleravam; acelere; acelerem; acelerou; acendem; acendendo; acender; acendera; acenderam; acenderem; acenderia; acenderiam; acendesse; acendessem; acendeu; acendia; acendiam; acertada; acertadamente; acertado; acertar; acertara; acertaram; acertarem; acertarmos; acertasse; acertassem; acerto; acertos; acertou; acolhia; acolhiam; acolhidas; acolhido; acolhimento; acolhimentos; acreditam; acreditar; acreditara; acreditaram; acreditarao; acreditarem; acreditava; acreditavam; acrescenta; acrescentada; acrescentadas; acrescentado; acrescentados; acrescentam; acrescentando; acrescentar; acrescentara; acrescentaram; acrescentarao; acrescentarem; acrescentariam; acrescentariamos; acrescentasse; acrescentassemos; acrescentavam; acrescente; acrescentem; acrescentemos; acrescentou; acrescer; acresceu; acrescida; acrescidas; acrescido; acrescidos; acrescimo; acrescimos; acumulam; acumulando; acumular; acumulara; acumularam; acumularao; acumularem; acumularia; acumulariam; acumularmos; acumulas; acumulasse; acumulassem; acumulativo; acumulava; acumulavam; acumulem; acumulou; adequada; adequadamente; adequadas; adequado; adequados; adequar; adequarmos; adequavam; adeque; adequem; admitir; admitiram; admitiu; agradavel; agrega; agregacao; agregacoes; agregam; agregando; agregar; agregaram; agregarem; agregarmos; agregavam; agregou; agreguem; ajudar; ajudara; ajudaram; ajudarao; ajudarem; ajudaria; ajudariam; ajudas; ajudava; ajudavam; ajudem; ajudou; alavancagens; alavancam; alavancando; alavancar; alavancara; alavancaram; alavancarem; alavancaria; alavancas; alavancasse; alavancou; alcancada; alcancado; alcancando; alcancar; alcancara; alcancaram; alcancarao; alcancarem; alcancaremos; alcancaria; alcancariam; alcancariamos; alcancarmos; alcancava; alcancavam; alcancavel; alcance; alcancem; alcancou; aliada; aliadas; aliado; aliados; aliam; aliamos; alianca; aliancas; aliar; aliaram; aliarem; aliarmos; alicerca; alicercada; alicercadas; alicercado; alicercados; alicercam; alicercar; alicerce; alicerces; alicercou; alinha; alinhada; alinhadas; alinhado; alinham; alinhamento; alinhamentos; alinhar; alinharam; alinharao; aliou; alivia; aliviada; aliviadas; aliviadissima; aliviado; aliviados; aliviam; aliviando; aliviar; aliviara; aliviaram; aliviarao; aliviarem; aliviariam; aliviasse; aliviassem; aliviava; alivio; alivios; aliviou; amparo; ampla; amplamente; amplas; amplia; ampliacao; ampliacoes; ampliada; ampliadas; ampliado; ampliados; ampliam; ampliamos; ampliando; ampliar; ampliara; ampliaram; ampliarao; ampliarem; ampliaremos; ampliarmos; ampliasse; ampliassem; amplie; ampliem; amplifica; amplificada; amplificadas; amplificado; amplificar; amplificaram; ampliou; amplo; amplos; aperfeicoa; aperfeicoada; aperfeicoadas; aperfeicoado; aperfeicoados; aperfeicoam; aperfeicoamento; aperfeicoamentos; aperfeicoamos; aperfeicoando; aperfeicoar; aperfeicoara; aperfeicoaram; aperfeicoarem; aperfeicoe; aperfeicoou; aplicacao; aplicacoes; apoia; apoiada; apoiadas; apoiado; apoiador; apoiadora; apoiadoras; apoiadores; apoiados; apoiam; apoiando; apoiantes; apoiar; apoiara; apoiaram; apoiarao; apoiarem; apoio; aprendizado; aprimora; aprimorada; aprimoradas; aprimorado; aprimorados; aprimoram; aprimoramento; aprimoramentos; aprimoramos; aprimorando; aprimorar; aprimorara; aprimoraram; aprimorarem; aprimorarmos; aprimorou; aprovaram; aproveitamento; aproveitamentos; aquecem; aquecendo; aquecer; aqueceram; aquecerao; aquecerem; aqueceu; aquecida; aquecidas; aquecido; aquecidos; aquecimento; aquecimentos; arrecada; arrecadacao; arrecadacoes; arrecadado; arrecadam; arrecadar; arrecadara; arrecadaram; arrecadarao; arrecadarem; arrecadasse; arrecadassem; arrecadou;

ascender; ascenderam; ascendeu; ascensao; assegurado; asseguradora; assegurados; asseguram; assegurando; assegurar; asseguraram; assegurava; asseguravam; assegure; assegurem; assegurou; assumir; assumiu; atendida; atendidas; atendido; atendidos; atingindo; atraente; atratividade; aumentando; aumentaram; aumentariam; aumentassem; aumentavam; aumentem; aumento; aumentos; avanca; avancada; avancadas; avancado; avancados; avancam; avancamos; avancando; avancar; avancara; avancaram; avancarem; avancaremos; avancarmos; avancasse; avance; avanco; avancos; avancou; benefica; beneficas; beneficencia; beneficente; beneficentes; beneficia; beneficiada; beneficiadas; beneficiado; beneficiados; beneficiam; beneficiamos; beneficiando; beneficiar; beneficiara; beneficiaram;beneficiarao; beneficiarem; beneficiaria; beneficiarias; beneficiario; beneficiava; beneficiem; beneficio; beneficios; beneficiou; benefico; beneficos; bons; brilhante; capaz; cedeu; celebra; celebracao; celebracoes; celebrada; celebradas; celebrado; celebrados; celebram; celebramos; celebrando; celebrar; celebraram; celebrarao; celebraremos; celebrou; certeza; certezas; clareza; colabora; colaboracao; colaboracoes; colaborado; colaborador; colaboradora; colaboradoras; colaboradores; colaboram; colaborando; colaborar; colaboraram; colaborarem; colaborativa; colaborativas; colaborativo; colaborem; colaborou; combatendo; combater; combateram; combatida; combatido; comemoracao; comemorar; competente; competentes; competentissimos; comprometidos; comprometimento; compromissadas; compromisso; compromissos; conceder; concederam; concedeu; concedida; concedidas; concedido; concedidos; concessao; concessoes; concordancia; concretamente; concretas; concretizacao; concretizada; concretizadas; concretizado; concretizar; concretizaram; concretize; concretizem; concretizou; concreto; concretos; confia; confiabilidade; confiado; confiados; confiam; confianca; confiancas; confiando; confiante; confiantes; confiar; confiaveis; confiavel; confirmar; confirmaram; confirmarem; confirmou; confortavel; confortavelmente; conforto; confortos; conquista; conquistada; conquistadas; conquistado; conquistados; conquistam; conquistamos; conquistando; conquistar; conquistara; conquistaram; conquistarmos; conquistas; conquistassem; conquiste; conquistem; conquistou; consegue; conseguido; conseguindo; conseguir; conseguiram; conseguirao; conseguirem; conseguiria; conseguiriam; conseguirmos; conseguisse; conseguiu; consistencia; consistente; consistentes; consolida; consolidacao; consolidacoes; consolidada; consolidadas; consolidado; consolidador; consolidadora; consolidadoras; consolidadores; consolidados; consolidam; consolidamos; consolidando; consolidar; consolidara; consolidaram; consolidaremos; consolidarmos; consolidasse; consolidava; consolidem; consolidou; construimos; construindo; construir; construiram; construiu; construtiva; construtivo; contente; contentes; contingenciamento; contingenciamentos; contratacao; contratacoes; contratar; contribua; contribuam; contribuem; contribui; contribuia; contribuiam; contribuicao; contribuicoes; contribuido; contribuimos; contribuindo; contribuir; contribuira; contribuiram; contribuirao; contribuirem; contribuiria; contribuiriam; contribuirmos; contribuissem; contribuiu; cooperacao; correta; corretamente; corretas; correto; corrigida; corrigidas; corrigido; corrigidos; corrigir; corrigiram; credibilidade; cresca; crescam; cresce; crescem; crescemos; crescendo; crescente; crescentemente; crescentes; crescer; crescera; cresceram; crescerao; crescerem; cresceremos; cresceria; crescermos; crescesse; crescessem; cresceu; crescido; crescimento; crescimentos; cumprir; cumpriram; cumpriu; defende; defendem; defendemos; defendendo; defender; defenderam; defendeu; defendido; defendidos; defesa; defesas; deflacao; desejado; desejavel; desempenha; desempenhadas; desempenhado; desempenham; desempenhando; desempenhar; desempenharam; desempenho; desempenhos; desenvolva; desenvolvam; desenvolve; desenvolvedora; desenvolvedores; desenvolvem; desenvolvemos; desenvolvendo; desenvolver; desenvolvera; desenvolveram; desenvolverao; desenvolverem; desenvolveremos; desenvolvermos; desenvolvessem; desenvolveu; desenvolviam; desenvolvida; desenvolvidas; desenvolvido; desenvolvidos; desenvolvimentismo; desenvolvimento; desenvolvimentos;

desonera; desoneracao; desoneracoes; desonerar; diferenciada; diferenciadas; diferenciado; diferenciados; diferenciais; diferencial; dispor; disposicao; dividendos; economiza; economizada; economizado; economizador; economizados; economizam; economizamos; economizando; economizar; economizara; economizou; educar; educativa; educativas; educativo; educativos; eficacia; eficaz; eficazes; eficazmente; eficiencia; eficiente; eficientemente; eficientes; elevacao; elevacoes; elevada; elevadas; elevadissima; elevadissimas; elevadissimo; elevadissimos; elevado; elevados; elevam; elevar; elevara; elevaram; elevarao; elevarem; elevaria; elevariam; elevasse; elevava; elevem; elogia; elogiada; elogiadas; elogiado; elogiados; elogiam; elogiando; elogiar; elogiaram; elogiava; elogio; elogios; elogiou; emerge; emergem; empenha; empenhada; empenhadas; empenhado; empenhados; empenham; empenhamento; empenhamos; empenhando; empenhar; empenharam; empenhasse; empenho; empenhos; empenhou; emprega; empregam; empregando; empregar; empregaram; empregarao; empregarem; empregavel; enorme; enormemente; enriquece; enriquecem; enriquecendo; enriquecer; enriqueceu; enriquecida; enriquecido; enriquecimento; entusiasmado; entusiasmo; entusiasta; equilibrio; erario; erradicacao; erradicar; esforca; esforcado; esforcam; esforcando; esforcar; esforcaram; esforcava; esforco; esforcos; esperanca; espetacular; espetaculares; espetacularmente; estabilidade; estabilidades; estabiliza;estabilizacao; estabilizada; estabilizadas; estabilizado; estabilizados; estabilizamos; estabilizando; estabilizar; estabilizaram; estabilize; estabilizem; estabilizou; estaveis; estavel; estimulada; estimuladas; estimulado; estimulados; estimulam; estimulamos; estimulando; estimulante; estimulantes; estimular; estimularam; estimulava; estimulou; evolua; evolucao; evolucoes; evolui; evoluido; evoluidos; evoluimos; evoluindo; evoluir; evoluiram; evoluirao; evoluirem; evoluiria; evoluirmos; evoluiu; evolutiva; evolutivo; evolutivos; excelencia; excelente; excelentes; excepcional; excepcionalmente; exito; exitos; expandida; expandidas; expandido; expandimos; expandindo; expandir; expandira; expandiram; expandirao; expandirem; expandirmos; expandisse; expandiu; expansao; expansionista; expansionistas; expectativa; expectativas; facil; facilmente; fantastico; favoraveis; favoravel; favoravelmente; felicidade; feliz; fidelidade; fideliza; fidelizacao; fidelizado; fidelizam; fidelizar; flexibilidade; flexibilizacao; flexibilizar; fortaleca; fortalecam; fortalece; fortalecem; fortalecemos; fortalecendo; fortalecer; fortalecera; fortaleceram; fortalecerao; fortalecerem; fortaleceremos; fortaleceu; fortalecida; fortalecidas; fortalecido; fortalecidos; fortalecimento; ganha; ganhado; ganhador; ganhadora; ganhadores; ganham; ganhamos; ganhando; ganhar; ganhara; ganharam; ganharao; ganharem; ganharemos; ganharia; ganhariam; ganharmos; ganhas; ganhasse; ganhassem; ganhava; ganhavam; ganhe; ganhem; ganho; ganhos; ganhou; garantia; garantias; garantido; garantidos; garantir; honestidade; honra; honrada; honrado; honrar; honraria; honrarias; honras; honrosa; honrosas; honroso; honrou; igualdade; impressionante; impulsiona; impulsionada; impulsionadas; impulsionado; impulsionados; impulsionam; impulsionando; impulsionar; impulsionaram; impulsionou; incentiva; incentivada; incentivadas; incentivado; incentivadores; incentivados; incentivam; incentivando; Incentivar; incentivar; incentivara; incentive; incentivem; incentivo; incentivos; incentivou; inovacao; inovacoes; inovador; inovadora; inovadoras; inovadores; inovam; inovar; Integracao; integrou; investe; investem; investiamos; investida; investidas; investido; investidos; Investimento; investimento; investimentos; Investimentos; investimos; investindo; investir; investira; investiram; investirao; investirem; investiremos; investiria; investirmos; investiu; lidera; liderada; lideradas; liderado; liderados; lideram; lideramos; liderando; liderar; louvavel; lucra; lucrado; lucram; lucrando; lucrar; lucraram; lucrativa; lucrativas; lucratividade; lucrativo; lucrativos; lucro; lucros; lucrou; maravilhas; maxima; maximizacao; maximizar; maximo; melhorado; melhorando; melhorar; melhoraram; melhorarem; melhoras; melhorassem; melhores; melhoria; melhorias; melhorou; moralidade; oportunidade; oportunidades; otima; otimas; otimismo; otimista; otimistas; otimiza; otimizacao; otimizacoes;

otimizada; otimizado; otimizam; otimizando; otimizar; otimizou; otimo; otimos; perfeito; positiva; positivamente; positivas; positividade; positivismo; positivo; positivos; potencial; potencialidade; potencialidades; potencializa; potencializada; potencializado; potencializando; potencializar; potencializou; potencialmente; poupa; poupadores; poupando; poupar; premiacao; premiacoes; premiada; premiadas; premiado; premiados; premiando; premiar; premiara; premiaram; premio; premios; preservacao; preservado; preservados; preservando; preservar; preservaram; prestigia; prestigiada; prestigiadas; prestigiado; prestigiados; prestigiar; prestigio; prestigiou; prevencao; prevencoes; preventiva; preventivas; preventivo; preventivos; produtivas; produtivo; produtivos; progredido; progredimos; progredindo; progredir; progredirem; progrediu; progressao; progressivas; progressividade; progressivo; progressivos; progresso; progressos; progride; progridem; promover; promoveram; promoveu; promovida; promovidas; promovido; promovidos; prospera; prosperam; prosperando; prosperar; prosperaram; prosperas; prospere; prosperem; prosperidade; prospero; prosperos; prosperou; prudencia; prudenciais; prudencial; prudente; prudentes; reagia; reagiam; reagido; reagindo; reagir; reagiram; realizacao; realizacoes; realizado; realizando; realizar; reaquecendo; reaquecer; reaqueceu; reaquecimento; receita; receitas; recompensa; reconhecimento; recupera; recuperacao; recuperacoes; recuperada; recuperadas; recuperado; recuperados; recuperam; recuperamos; recuperando; recuperar; recuperara; recuperaram; recuperarao; recuperarem; recuperaria; recuperarmos; recuperasse; recuperava; recuperaveis; recuperavel; recupere; recuperem; recuperou; reestruturacao; reestruturar; reforca; reforcado; reforcando; reforcar; reforco; reformas; regularizar; relevancia; relevante; relevantes; remunera; remuneracao; remuneracoes; rende; rendem; rendendo; render; renderam; renderao; renderia; rendeu; rendimento; rendimentos; renovavel; rentabilidade; rentabiliza; rentabilizar; rentavel; reparacao; reparacoes; reparado; resolvido; resolvidos; respeitado; respeitados; respeitam; respeitar; respeitaveis; respeitavel; restauracao; retomada; retomadas; retomado;retomados; retomam; retomar; reverter; reverteram; revertida; revertidas; revertido; riqueza; riquezas; salto; saltos; saltou; salvar; salvaram; sanada; sanadas; sanado; sanados; sanar; satisfatoriamente; satisfeita; satisfeitas; satisfeito; satisfeitos; saudavel; seguro; seriedade; significativa; significativamente; significativo; significativos; sobem; solidariedade; solidez; subida; subir; subiram; subirao; subirem; subiria; subiriam; subisse; subissem; subsidios; sucedida; sucedidas; sucedido; sucedidos; sucesso; sucessos; supera; superacao; superada; superadas; superado; superam; superando; superar; superaram; superarem; superaria; superasse; superava; superavam; superavit; superavitaria; superavits; supere; superem; superior; superiores; superioridade; superou; suprimento; sustentabilidade; sustentaveis; sustentavel; transformacao; transformacoes; transformados; transformam; transformando; transformar; transformou; transparencia; transparentes; triunfar; triunfo; triunfos; triunfou; valiosa; valiosas; valioso; valiosos; valoriza; valorizacao; valorizacoes; valorizada; valorizadas; valorizado; valorizados; valorizam; valorizamos; valorizando; valorizar; valorizaram; valorizasse; valorizassem; valorize; valorizem; valorizou; vantagem; vantagens; vantajosa; vantajosas; vantajoso; vantajosos; vence; vencedor; vencedora; vencedoras; vencedores; vencem; vencendo; vencer; vencera; venceram; venceu.

APÊNDICE E – Lista de Palavras Negativas que compõem o Dicionário

abaixo; abaixou; abala; abalada; abaladas; abalado; abalados; abalam; abalar; abalaram; abalo; abalos; abalou; abandona; abandonada; abandonadas; abandonado; abandonados; abandonam; abandonamos; abandonando; abandonar; abandonaram; abandonarem; abandonaria; abandonasse; abandone; abandonem; abandono; abater; abateu; abatido; abdicacao; abdicado; abdicam; abdicando; abdicar; abdicaram; abdicarem; abdicou; abismo; abismos; aborrece; aborrecer; aborreceu; aborrecido; aborrecimento; aborrecimentos; abrupta; abruptamente; abruptas; abrupto; abruptos; abusa; abusada; abusadas; abusado; abusam; abusando; abusar; abusaram; abusiva; abusivamente; abusivas; abusivo; abusivos; abuso; abusos; abusou; acaba; acabada; acabado; acabados; acabam; acabando; acabar; acabaram; acabaria; acabasse; acabassem; acabava; acabavam; acabou; acarreta; acarretar; acidental; acidente; acidente de trabalho; acidentes; acusa; acusacao; acusacoes; acusada; acusadas; acusado; acusador; acusadores; acusados; acusam; acusando; acusar; acusaram; acusatoria; acusatorio; acusava; acusavam; acusou; adia; adiada; adiadas; adiado; adiados; adiam; adiamento; adiamentos; adiando; adiar; adiaram; adiou; adulteracao; adulterados; adulteras; adversa; adversario; adversarios; adversas; adversidade; adversidades; adverso; adversos; adverte; advertencia; advertencias; advertia; advertida; advertidas; advertido; advertidos; advertindo; advertir; advertira; advertiram; advertiu; afasta; afastados; afastamento; afastamos; afastando; afastar; afastara; afastaram; afastarem; afastaria; afastasse; afaste; afastou; afeta; afetada; afetadas; afetado; afetados; afetam; afetando; afetar; afetara; afetaram; afetarao; afetaria; afete; afetem; afetou; aflicao; aflicoes; aflige; afligem; aflita; aflito; aflitos; afunda; afundado; afundam; afundamento; afundando; afundar; afundou; agitacao; agrava; agravada; agravadas; agravado; agravados; agravam; agravamento; agravando; agravante; agravantes; agravar; agravara; agravaram; agravaria; agrave; agravo; agravos; agravou; agredida; agredidas; agredido; agredidos; agredindo; agredir; agrediram; agrediu; agressao; agressiva; agressivamente; agressivas; agressividade; agressivo; agressivos; agressoes; agressor; agressores; agride; agridem; alarmado; alarmados; alarmante; alarmantes; alerta; alertado; alertar; alertaram; alertava; alertavam; alertou; aliciamento; ameaca; ameacada; ameacadas; ameacado; ameacador; ameacadora; ameacadoras; ameacadores; ameacados; ameacam; ameacando; ameacar; ameacaram; ameacarem; ameacaria; ameacas; ameacava; ameacavam; ameacou; angustia; angustiante; angustiantes; angustias; anomalia; anomalias; anormais; anormal; anormalidade; anormalidades; anormalmente; ansiedade; ansiedades; ansiosamente; ansiosos; anula; anulacao; anulada; anuladas; anulado; anulados; anulam; anulando; anular; anulara; anularam; apelacao; apelacoes; apelar; apelaram; apelava; apelo; apelos; apelou; apertado; apertados; apertando; apertar; apertaram; aperto; apertos; apertou; apreendem; apreendemos; apreender; apreenderam; apreendeu; apreendida; apreendidas; apreendido; apreendidos; apreensao; apreensiva; apreensivo; apreensivos; apreensoes; aquem; arrisca; arriscada; arriscadas; arriscado; arriscados; arriscam; arriscando; arriscar; arriscaram; arriscaria; arrisco; arriscou; assalta; assaltada; assaltado; assaltados; assaltante; assaltantes; assaltar; assalto; assaltos; assaltou; assassinados; assassinar; assassinaram; assassinato; assassinatos; assediada; assediado; assediados; assedio; assusta; assustada; assustadas; assustado; assustador; assustadora; assustadoramente; assustadoras; assustadores; assustados; assustam; assustando; assustar; assustaram; assustava; ataca; atacada; atacadas; atacou; ataque; ataques; atentados; atingir; atingiram; atingiu; atrapalhar; atrasada; atrasadas; atrasado; atrasados; atrasam; atrasando; atrasar; atrasara; atrasaram; atraso; atrasos; atrasou; atrito; atritos; atrocidade; atrocidades; ausencia; ausencias; ausente; ausentes; ausentou; autuacao; autuacoes; autuada; autuadas; autuado; autuados; autuar; aversao; avessa; avessas; avesso; avessos; baixa; baixada;

baixadas; baixado; baixando; baixaram; baixas; baixissima; baixissimo; baixo; baixos; banal; banalidade; banalizacao; banalizar; barreira; barreiras; bloqueada; bloqueadas; bloqueado; bloqueadores; bloqueados; bloqueando; bloquear; bloqueio; bloqueios; boicotado; boicotando; boicotar; boicotaram; boicote; briga; brigam; brigar; brigaram; brigas; brutal; brutalmente; cai; caiam; caido; caindo; cair; cairam; cairao; cairem; cairia; cairiam; caisse; caiu; calamidade; calamidades; calotes; calunias; cancelada; canceladas; cancelado; cancelados; cancelamento; cancelamentos; cancelar; cancelou; caotica; caotico; carencia; carencias; cassados; cassar; cassaram; catastrofe; catastrofes; catastrofica; catastroficas; catastrofico; catastroficos; censura; censurado; censurar; censuraram; censuras; censurou; chantagea; chantageado; chantagear; chantagem;chantagens; clandestino; clandestinos; coacao; coacoes; coagindo; cobram; cobranca; cobrancas; cobrar; cobraram; coercao; coercitiva; coercitivas; coercitivo; coercitivos; colapso; colapsos; colisao; colisoes; complexa; complexas; complexidade; complexo; complexos; complica; complicacao; complicacoes; complicada; complicadas; complicadissima; complicado; complicador; complicadores; complicados; complicam; complicando; complicar; complicara; complicaria; complicou; compromete; comprometem; comprometer; compulsiva; condena; condenacao; condenacoes; condenada; condenadas; condenado; condenados; condenam; condenamos; condenando; condenar; condenara; condenaram; condenasse; condenatoria; condenatorias; condenatorio; condenava; condenavam; condenaveis; condenavel; condenou; confiscadas; confiscado; confiscados; confiscar; confiscaram; confisco; conflitantes; conflito; conflitos; confrontacao; confrontada; confrontado; confrontados; confrontam; confrontando; confrontantes; confrontar; confronto; confrontos; confrontou; confunde; confundem; confundia; confundiam; confundido; confundindo; confundir; confundiram; confundiu; confusa; confusao; confusas; confuso; confusoes; coniventes; conluio; conluios; conspira; conspiracao; conspiracoes; conspiram; conspirando; conspirar; conspiratorio; constrange; constrangedor; constrangedora; constrangedoras; constrangedores; constrangem; constrangendo; constranger; constrangeu; constrangida; constrangido; constrangidos; constrangimento; constrangimentos; contamina; contaminacao; contaminada; contaminadas; contaminado; contaminados; contaminar; contaminou; contencao; contencioso; contenciosos; contesta; contestacao; contestacoes; contestada; contestadas; contestado; contingencia; contingenciados; contingenciar; contra; contrabandeados; contrabandear; contrabando; contracao; contradicao; contradicoes; contraditoria; contraditoriamente; contraditorias; contraditorio; contraditorios; contradiz; contrapoe; contrapor; contraposicao; contraria; contrariam; contrariamente; contrariando; contrariar; contrariaram; contrariaria; contrarias; contrariava; contrariedade; contrario; contrarios; contrariou; contraventor; controversa; controversia; controversias; controverso; contundente; contundentes; conturbado; corroendo; corroer; corroi; corrompe; corrompem; corromper; corrompeu; corrompida; corrompido; corrompidos; corrupcao; corrupta; corrupto; corruptor; corruptores; corruptos; corta; cortada; cortadas; cortado; cortados; cortam; cortamos; cortando; cortar; cortaram; corte; cortes; credor; credoras; credores; crime; crimes; criminais; criminal; criminalidade; criminalizacao; criminalmente; criminosa; criminosas; criminoso; criminosos; crise; crises; critica; criticada; criticadas; criticado; criticados; criticam; criticando; criticar; criticara; criticaram; criticarem; criticas; criticava; criticavam; critico; criticos; criticou; cuidado; culpa; culpabilidade; culpada; culpado; culpados; culpam; culpando; culpar; culparam; culpas; culposa; culposo; culpou; custado; custam; custando; custar; custara; custaram; custarao; custaria; custas; custava; custavam; custo; custos; danificam; dano; danos; danosa; danoso; decadencia; decepcao; decepciona; decepcionada; decepcionado; decepcionados; decepcionante; decepcionantes; decepcionar; decepcionaram; decepcionou; decepcoes; declinante; declinio; declinou; decrescente; decrescimo; defeito; defeitos; defeituosas; defeituoso; defeituosos; deficiencia; deficiencias; deficiente; deficientes; deficit; deficitaria; deficitarias; deficitario; deficitarios; deficits; deformacoes; deformadores; degenera;

degeneracao; degenerada; degenerativa; degenerativas; degradacao; degradada; degradadas; degradado; degradados; degradam; degradando; degradante; degradantes; degradar; degradou; delacao; delacoes; delinquencia; delinquente; delinquentes; delito; delitos; delituosa; delituosas; delituoso; delituosos; demagogico; demissao; demissoes; demitem; demitido; demitidos; demitindo; demitir; demitiram; demitiu; demolicao; demolidas; demoliram; demora; demorada; demorado; demoram; demorando; demorar; demorou; denegrir; denegriu; denuncia; depreciacao; depreciativo; depreciativos; depressao; deprimem; deprimente; deprimentes; deprimidos; derrota; derrotada; derrotadas; derrotado; derrotados; derrotando; derrotar; derrotaram; derrotas; derrotou; derruba; derrubada; derrubadas; derrubado; derrubados; derrubam; derrubando; derrubar; derrubara; derrubaram; derrubaria; derrubou; desabastecimento; desabou; desabrigadas; desabrigados; desaceleracao; desaceleradas; desacelerado; desacelerando; desacelerar; desaceleraram; desacelerou; desacerto; desacertos; desacordo; desacordos; desacreditado; desacreditados; desacreditar; desagrada; desagradado; desagradam; desagradando; desagradar; desagradaram; desagradaveis; desagradavel; desagrado; desagradou; desagravo; desajuste; desajustes; desaparecer; desaparecimento; desaprova; desaprovacao; desaprovam; desaquecimento; desastre; desastres; desastrosa; desastrosas; desastroso; desastrosos; desatencoes; desativacao; desativada; desativadas; desativado; desativados; desatualizados; desavenca; desavencas; descartada; descartadas; descartado; descartados; descartam; descartamos; descartando; descartar; descartaram; descartava; descarte de agua; descarte de efluente; descaso; desce; descem; descer; desceram; desceu; descompasso; desconfiou; desconfortaveis; desconfortavel; desconforto; desconfortos; desconhece; desconhecem; desconhecemos; desconhecendo; desconhecer; desconhecia; desconheciam; desconhecimento; desconsidera; desconsideracao; desconsiderando; descontada; descontadas; descontado; descontados; descontando; descontar; descontentamento; descontinuidade; desconto; descontos; descontrolada; descontrolado; descontrole; descredito; descrenca; descrente; descrentes; descuidado; descuidar; descuido; descumpre; descumprem; descumprida; descumpridas; descumprido; descumprimento; descumprimentos; descumprir; descumpriram; descumprirem; descumpriu; desembolsado; desembolsados; desembolsar; desembolso; desembolsos; desembolsou; desempregado; desempregados; desemprego; desentendeu; desentendimento; desentendimentos; desequilibra; desequilibrada; desequilibradas; desequilibrado; desequilibrando; desequilibrar; desequilibrio; desequilibrios; desequilibrou; desesperada; desesperadamente; desesperadas; desesperado; desesperadora; desesperados; desesperanca; desespero; desestabiliza; desestabilizacao; desestabilizador; desestabilizadora; desestabilizadoras; desestabilizar; desestatizacao; desestimula; desestimulado; desestimulados; desestimulam; desestimulando; desestimular; desestimularia; desestimulo; desestimulou; desestruturacao; desestruturadas; desfalques; desfavoraveis; desfavoravel; desfavorecida; desfavorecidos; desfaz; desfazem; desfazendo; desfazer; desgasta; desgastada; desgastadas; desgastado; desgastam; desgastando; desgastante; desgastantes; desgastar; desgaste; desgastes; desgastou; desgraca; desgracas; desiguais; desigual; desigualdade; desigualdades; desigualmente; desinformados; desinteressado; desinteressados; desinteressante; desinteresse; desiste; desistem; desistencia; desistencias; desistido; desistindo; desistir; desistiram; desistirao; desistirem; desistiu; desleais; desleal; deslealdade; desligado; desligados; desligamento; desligar; deslizamento; deslizamentos; deslizar; deslize; deslizes; desmatamento; desmoraliza; desmoralizacao; desmoralizada; desmoralizadas; desmoralizado; desmoralizados; desmoralizam; desmoralizando; desmoralizante; desmoralizar; desnecessariamente; desnecessario; desonestidade; desonesto; desonestos; desonra; desonrada; desordem; desordenada; desordenado; desordens; despeito; despejo; despenca; despencam; despencando; despencar; despencaram; despencarem; despencou; desperdicado; desperdicadores; desperdicam; desperdicando; desperdicar; desperdicio; desperdicios; desperdicou; despesa; despesas; desprezar; desprezaram; despreziveis; desprezivel; desprezo;

desprovido; desqualifica; desqualificacao; desqualificadas; desqualificam; desqualificar; desrespeito; desrespeitos; destituicao; destituir; destroem; destroi; destrua; destrui; destruicao; destruida; destruidas; destruido; destruidor; destruidores; destruidos; destruindo; destruir; destruiram; destruiria; destruiu; destrutiva; destrutivo; desvaloriza; desvalorizacao; desvalorizacoes; desvalorizada; desvalorizadas; desvalorizado; desvalorizados; desvalorizando; desvalorizar; desvalorizaram; desvalorize; desvalorizou; desvantagem; desvantagens; desvantajosa; desvia; desviada; desviadas; desviado; desviados; desviam; desviando; desviar; desviaram; desviava; desvio; desvios; desviou; detencao; detencoes; deter; detera; deterioracao; deteriorando; deteriorar; deteriorou; detida; detidas; detido; detidos; detinha; detinham; detonou; devastacao; devastada; devastadas; devastado; devastador; devastadora; devastadoras; devastadores; devastados; devastando; devastar; devastaram; devastou; devedor; devedora; devedores; devendo; devolucao; devolver; devolveu; devolvida; devolvido; devolvidos; dificeis; dificil; dificilimo; dificilmente; dificuldade; dificuldades; dificulta; dificultada; dificultado; dificultam; dificultando; dificultar; dificultaram; dificultaria; dificultava; dificultou; diminua; diminuam; diminuem; diminuia; diminuicao; diminuida; diminuido; diminuindo; diminuir; diminuira; diminuiria; discorda; discordam; discordancia; discordancias; discordando; discordante; discordantes; discordar; discordaram; discordava; discordavam; discordia; discordias; discriminacao; discriminacao racial; discussao; discussoes; discutem; discuti; discutia; discutiu; dispendio; dispendios; dispendiosa; dispendioso; dispendiosos; disputa; disputada; disputado; dissidencia; dissidencias; dissidente; dissidentes; dissociar; dissolucao; dissolver; distorcao; distorce; distorcem; distorcer; distorcida; distorcoes; disturbios; divergem; divergencia; divergencias; divergentes; divergir; divida; dividas; doenca; doencas; doente; doloso; drastica; drasticamente; drasticas; drastico; drasticos; duramente; duvida; duvidam; duvidar; duvidas; duvidosa; duvidosas; duvidoso; duvidosos; efeito estufa; efluente; efluente industrial; efluente liquido; efluente residuo; elimina; eliminacao; eliminada; eliminadas; eliminado; eliminados; eliminam; eliminamos; eliminando; eliminar; eliminaram; embargo; embargos; emergencia; emergenciais; emergencial; emergencias; emissao de carbono; emissao de gases; emissao indireta; emissoes carbono; emissoes de gases; emissoes globais; empecilho; empecilhos; encarece; encarecem; encarecendo; encarecer;encareceram; encareceria; encareceu; encarecimento; encargo; encargos; encolheu; encolhido; encolhimento; endivida; endividada; endividadas; endividado; endividados; endividam; endividamento; endividando; endividar; endividaram; endividou; endurecer; endureceu; endurecimento; enfraqueca; enfraquece; enfraquecem; enfraquecendo; enfraquecer; enfraquecera; enfraqueceram; enfraqueceria; enfraqueceu; enfraquecida; enfraquecidas; enfraquecido; enfraquecidos; enfraquecimento; enfureceu; enfurecida; enfurecido; engana; enganacao; enganada; enganado; enganadora; enganados; enganam; enganando; enganar; engano; enganos; enganosa; enganosas; enganoso; enganosos; enganou; epidemia; epidemias; equivocada; equivocadamente; equivocadas; equivocado; equivocados; equivoco; equivocos; erosao; erra; errada; erradamente; erradas; errado; errados; errando; errar; erraram; erro; erronea; erroneamente; erroneas; erros; errou; escandalo; escandalos; escandalosa; escandalosamente; escandalosas; escandaloso; escandalosos; escapar; escaparam; escapou; escassez; escombros; esconder; escondeu; escondia; escondiam; escondida; escondidas; escondido; escondidos; esgota; esgotada; esgotadas; esgotado; esgotados; esgotam; esgotamento; esgotando; esgotar; esgotaram; esgotarem; espera; esquecem; esquecendo; esquecer; esqueceram; esqueceu; esquecida; esquecidas; esquecido; esquecidos; esquecimento; estagnacao; estagnada; estagnadas; estagnado; estagnados; estagnar; estagnou; estraga; estragada; estragar; estrago; estragos; estragou; estressado; estressados; estressante; estressar; estresse; esvazia; esvaziada; esvaziadas; esvaziado; esvaziados; esvaziamento; esvaziando; esvaziar; esvaziou; evasao; evasivo; evento climatico; evita; evitada; evitadas; evitado; evitados; evitam; evitando; evitar; evitara; evitaram; evite; evitem; evitou; excluem; exclui; excluida; excluidas; excluido;

excluidos; excluindo; excluir; excluiu; exclusao; exoneracao; exoneracoes; exonerada; exonerado; exonerar; exorbitantes; exorbitar; explode; explodem; explodido; explodindo; explodir; explodiram; explodiu; exploracao; explorada; exploradas; explorado; explorador; expropria; expropriacao; expropriacoes; expropriada; expropriar; expropriou; expulsa; expulsado; expulsando; expulsao; expulsar; expulsaram; expulso; expulsos; expulsou; extincao; extorsao; extracao; extravio; falcatrua; falcatruas; falencia; falencias; falha; falhado; falham; falhar; falharam; falhas; falho; falhou; falida; falidas; falido; falidos; falir; faliram; faliu; falsa; falsamente; falsas; falsidade; falsidades; falsificacao; falsificacoes; falsificadores; falsificados; falsificar; falsos; falta; faltando; faltar; faltaram; faltas; faltava; faltou; fardo; farsa; farsante; fatais; fatal; fatalidade; fatalmente; fechada; fere; ferem; ferido; feridos; ferir; feriram; feriu; fertilizante; fianca; fiancas; ficticio; ficticios; finge; fingir; flagrado; flagrados; flagrante; forcada; forcado; forcados; forcando; forcar; forcaram; forcou; fracassa; fracassada; fracassadas; fracassado; fracassados; fracassam; fracassando; fracassar; fracassaram; fracassarem; fracasso; fracassos; fracassou; fraco; fracos; fragilidade; fragilidades; fragilizacao; fragilizada; fragilizadas; fragilizado; fragilizados; fragilizar; fraqueza; fraquezas; fraudada; fraudadas; fraudado; fraudador; fraudadores; fraudados; fraudando; fraudar; fraudaram; fraudava; fraude; fraudes; fraudou; fraudulenta; fraudulentamente; fraudulentas; fraudulento; fraudulentos; frustra; frustracao; frustracoes; frustrada; frustradas; frustrado; frustrados; frustrante; frustrantes; frustrar; frustraram; frustrou; fugido; fugindo; fugir; fugiram; fugitivo; fugitivos; fugiu; furia; furiosa; furiosamente; furioso; furiosos; gargalo; gargalos; gases de efeito; gasta; gastado; gastador; gastadora; gastadores; gastam; gastamos; gastanca; gastando; gastar; gastara; gastaram; gastaria; gastava; gastavam; gasto; gastos; golpe; golpes; golpismo; golpista; golpistas; gravidade; gravissima; gravissimas; gravissimo; gravissimos; greve; greves; hiperinflacao; horrenda; horrendo; horriveis; horrivel; horror; horrores; horrorizado; horrorosa; horroroso; hostil; hostilidade; hostilidades; hostilizada; hostilizado; hostilizar; hostis; humilhacao; humilhacoes; humilhada; humilhado; ignora; ignorada; ignoradas; ignorado; ignorados; ignoram; ignorancia; ignorando; Ignorando; ignorante; ignorantes; ignorar; ignoraram; ilegais; ilegal; ilegalidade; ilegalidades; ilegalmente; ilicita; ilicitamente; ilicitas; ilicito; ilicitos; ilicitude; ilicitudes; imorais; imoral; imoralidade; impacto ambiental; impacto direto; impacto economico; impacto financeiro; impacto negativo; impacto potencial; impacto significativo; impacto social; impacto socioambiental; impede; impedem; impedia; impediam; impedido; impedidos; impedimento; impedimentos; impedindo; impedir; impedira; impediram; impedirem; impediria; impediriam; impedisse; impedissem; impediu; imperfeicao; imperfeicoes; impoe; impoem; impondo; impor; impos; imposicao; imposicoes; impositiva; impositivo; impossibilidade; impossibilita; impossibilitada; impossibilitado; impossibilitados; impossibilitando; impossibilitar; impossibilitou; impossiveis; impossivel; imposta; impostas; imposto; impostos; impotencia; impotente; improbidade; improprio; improprios; imprudencia; imprudente; impunidade; inaceitavel; inadequacao; inadequada; inadequadamente; inadequadas; inadequado; inadequados; inadimplencia; inadimplente; inadimplentes;inadmissivel; inaptos; incapacidade; incapaz; incapazes; incerta; incerteza; incertezas; incerto; incidente; incidentes; incomoda; incomodado; incomodar; incomodava; incomodavam; incomodo; incomodos; incompatibilidade; incompativeis; incompativel; incompetencia; incompetente; incompetentes; inconcebivel; inconsistencia; inconsistencias; inconsistente; inconsistentes; inconveniente; inconvenientes; incorreto; incorretos; indefinicao; indefinicoes; indefinida; indefinidamente; indefinidas; indefinido; indesejada; indesejadas; indesejado; indesejados; indesejaveis; indesejavel; indevida; indevidamente; indevidas; indevido; indevidos; indiciado; indiciados; indiciamento; indignacao; indignada; indignadas; indignado; Indignado; indignados; indignar; indignidade; indignou; ineficacia; ineficaz; ineficazes; ineficiencia; ineficiencias; ineficiente; ineficientes; inercia; infeliz; infelizes; infelizmente; inferior; inferiores; infidelidade; infieis; infiel; inflacao; inflacionar;

inflacionaria; inflacionarias; inflacionario; inflacionarios; inflacoes; infracao; infracoes; infrator; infratoras; infratores; infringindo; inibe; inibem; inibicao; inibido; inibidor; inibidores; inibindo; inibir; inibiu; injuria; injurias; injusta; injustamente; injustas; injustica; injusticada; injusticado; injusticados; injusticas; injustificavel; injusto; injustos; inquerito; inqueritos; insatisfacao; insatisfacoes; insatisfatoria; insatisfatorias; insatisfatorio; insatisfatorios; insatisfeita; insatisfeitas; insatisfeito; insatisfeitos; insegura; inseguranca; inseguranças; inseguras; inseguro; inseguros; insolvencia; instabilidade; instaveis; instavel; insucesso; insucessos; insuficiencia; insuficiencias; insuficiente; insuficientemente; insuficientes; insuperaveis; insuperavel; insuportaveis; insuportavel; insustentabilidade; insustentaveis; insustentavel; interdicao; interfere; interferem; interferencia; interferencias; interferindo; interferir; interferiu; interrompe; interrompendo; interromper; interromperam; interrompeu; interrompida; interrompidas; interrompido; interrompidos; interrupcao; interrupcoes; intimacao; intimado; intimida; intimidacao; intimidacoes; intimidada; intimidado; intimidados; intimidam; intimidando; intimidar; intimidou; inuteis; inutil; inutilidade; inutilmente; invadida; invadidas; invadido; invadidos; invadir; invadiram; invadirem; invadiu; invalida; invalidada; invalidar; invalidas; invalidez; invalido; invalidos; invasao; invasiva; invasivas; invasivo; invasivos; invasoes; investiga; investigacao; Investigacao; investigacoes; Investigacoes; investigada; investigadas; investigado; investigados; investigam; investigando; investigar; investigaram; investigativa; investigativas; investigativo; investigava; investigavam; investigou; investigue; investiguem; inviabiliza; inviabilizacao; inviabilizada; inviabilizado; inviabilizados; inviabilizam; inviabilizando; inviabilizar; inviabilizaram; inviabilizaria; inviabilizem; inviabilizou; inviaveis; inviavel; irregular; irregulares; irregularidade; irregularidades; irregularmente; irreparaveis; irreparavel; irresponsabilidade; irresponsabilidades; irresponsaveis; irresponsavel; irresponsavelmente; irreversiveis; irreversivel; irreversivelmente; irritacao; irritada; irritadas; irritado; irritados; irritam; irritando; irritante; irritar; irritaram; irritava; irritou; juros; lamenta; lamentacoes; lamentado; lamentam; lamentamos; lamentando; lamentar; lamentaram; lamentava; lamentaveis; lamentavel; lamentavelmente; lamento; lamentou; lentidao; lento; lentos; lesa; lesada; lesado; lesados; lesao; lesar; lesoes; limita; limitacao; limitacoes; limitada; limitadas; limitado; limitados; limitam; limitando; limitar; limitaram; limitava; limite; limites; limitou; litigio; litigios; litigiosidade; lixo; mafia; mafias; mafiosa; mafioso; mafiosos; maldade; maldades; maldicao; maldita; maldito; maleficio; maleficios; malefico; males; malfeita; malfeito; malfeitores; malfeitorias; malfeitos; maliciosa; maltratadas; maltratava; manipula; manipulacao; manipulacoes; manipulada; manipuladas; manipulado; manipulador; manipuladores; manipulados; manipulam; manipulando; manipular; massacrada; massacrado; massacrados; massacrar; massacre; massacres; matam; matanca; matancas; matando; matar; mataram; matavam; maus; mediocre; medo; medos; mensalao; Mensalao; mensaloes; mentir; mentira; mentiras; mentirosa; mentirosas; mentiroso; mentirosos; minimamente; minimiza; miseraveis; miseravel; miseria; miserias; morosa; morosidade; moroso; morra; morram; morre; morrem; morrendo; morrer; morrera; morreram; morrerao; morrerem; morreria; morresse; morreu; morria; morriam; morrido; mortalidade; mortas; morte; mortes; morto; mortos; multa; multada; multadas; multado; multados; multar; multas; nega; negacao; negada; negadas; negado; negados; negam; negamos; negando; negar; negara; negaram; negarem; negativa; negativamente; negativas; negativo; negativos; negava; negavam; negligencia; negligenciadas; negligenciar; negligente; nocivo; obito; obitos; obrigacoes; obsessao; obsessiva; obsessivamente; obsessivo; obsessoes; obsolescencia; obsoleta; obsoletas; obsoleto; obsoletos; obstaculo; obstaculos; obstante; obstrucao; obstrucoes; obstruida; obstruido; obstruindo; obstruir; obstruiram; obstruiu; oculta;ocultacao; ocultado; ocultados; ocultam; ocultando; ocultar; ocultas; ocultava; oculto; ocultos; odio; odios; ofende; ofendem; ofendendo; ofender; ofendeu; ofendida; ofendido; ofendidos; ofensa; ofensas; ofensiva; ofensivas; ofensivo;

ofensivos; ofuscadas; ofuscaram; omissao; omissas; omisso; omissoes; omissos; omite; omitem; omitida; omitido; omitidos; omitindo; omitir; omitiram; omitiu; onera; oneradas; onerado; onerados; oneram; onerando; onerar; onerosa; onerosas; oneroso; onerosos; opoe; opoem; opondo; oponente; oponentes; opor; oportunismo; oportunista; oportunistas; oposicoes; opositor; opositora; opositoras; opositores; oposta; opostas; oposto; opostos; opressao; opressiva; opressor; opressores; oprime; oprimida; oprimidas; oprimidos; oprimir; opunha; opunham; opuseram; paga; pagado; pagam; pagar; panico; paralisa; paralisacao; paralisacoes; paralisada; paralisadas; paralisado; paralisados; paralisam; paralisando; paralisante; paralisar; paralisaram; passivo ambiental; peculato; penalidade; penalidades; perda; perdas; perde; perdedor; perdedora; perdedoras; perdedores; perdem; perdemos; perdendo; perder; perdera; perderam; perderao; perderem; perderemos; perderia; perderiam; perdermos; perdesse; perdeu; perdia; perdiam; perdida; perdidas; perdido; perdidos; perigo; perigos; perigosa; perigosamente; perigosas; perigosissimo; perigoso; perigosos; perturba; perturbacao; perturbacoes; perturbado; perturbador; perturbadora; perturbadoras; perturbadores; perturbar; perversa; perversas; perversidade; perversidades; perverso; perversos; pesando; pesar; pesaram; pessima; pessimas; pessimismo; pessimista; pessimistas; pessimo; pessimos; pior; piora; piorado; pioram; piorando; piorar; pioraram; piorarem; piore; piores; piorou; pobre; pobres; pobreza; poluem; poluente; poluentes; poluicao; poluida; poluidas; poluido; poluidor; poluidora; poluidoras; poluidores; poluidos; poluindo; poluir; precaria; precarias; precariedade; precario; precarios; precipitacao; precipitadas; precipitado; preconceito; preconceitos; predatoria; predatorio; prejudica; prejudicada; prejudicadas; prejudicado; prejudicados; prejudicam; prejudicando; prejudicar; prejudicara; prejudicaram; prejudicaria; prejudicariam; prejudicasse; prejudicava; prejudiciais; prejudicial; prejudicou; prejudique; prejudiquem; prejuizo; prejuizos; preocupa; preocupacao; preocupacoes; preocupada; preocupadas; preocupado; preocupados; preocupam; preocupando; preocupante; preocupantes; preocupar; preocupou; preso; presos; pressao; pressiona; pressionada; pressionado; Pressionado; pressionados; pressionam; pressionando; pressionar; pressionaram; pressionou; pressoes; prevaricacao; prevaricar; prisao; prisioneira; prisioneiras; prisioneiro; prisioneiros; prisoes; priva; privacao; privacoes; privam; privando; privar; privilegiadas; privilegiados; privilegiar; privilegios; problema; problemas; problematica; problematicas; problematico; problematicos; processado; proibe; proibem; proibia; proibicao; proibicoes; proibida; proibidas; proibido; proibidos; proibindo; proibir; proibira; proibiram; proibiu; propina; propinas; propinoduto; protecionismo; protecionista; protecionistas; protestos; provocacao; provocacoes; provocada; provocadas; provocado; provocados; provocam; provocando; provocar; provocara; provocaram; provocarem; provocaria; provocariam; provocou; punem; punicao; punicoes; punido; punindo; punir; quebra; quebrada; quebradas; quebradeira; quebrado; quebrados; quebram; quebrando; quebrar; quebraram; quebraria; quebras; quebrasse; quebrava; quebravam; quebre; quebrem; quebrou; queda; quedas; queixa; queixado; queixam; queixando; queixar; queixaram; queixas; queixava; queixavam; queixo; queixosos; queixou; racionalizacao; racionalizar; racionamento; rebaixa; rebaixada; rebaixadas; rebaixado; rebaixados; rebaixam; rebaixamento; rebaixamentos; rebaixando; rebaixar; rebaixou; recaem; recai; recaia; recaida; recaidas; recair; recaira; recairam; recaiu; receio; receios; recessao; recessivo; recesso; recessoes; reclama; reclamacao; reclamacoes; reclamada; reclamadas; reclamado; reclamados; reclamam; reclamando; reclamar; reclamaram; reclamarem; reclamava; reclamavam; reclamou; recuado; recuando; recuar; recuaram; recuo; recuos; recuou; recusa; recusada; recusadas; recusado; recusados; recusam; recusamos; recusando; recusar; recusara; recusaram; recusarem; recusasse; recusava; recusavam; recusou; reducao; reducoes; reduz; reduza; reduzam; reduzem; reduzi; reduzida; reduzidas; reduzido; reduzidos; reduzimos; reduzindo; reduzir; reduzira; reduziram; reduzirem; reduziria; reduziu; refazer; regressiva; rejeicao; rejeita; rejeitada; rejeitadas; rejeitado; rejeitados; rejeitam; rejeitando; rejeitar;

rejeitara; rejeitaram; rejeitarem; rejeitasse; rejeitava; rejeitavam; rejeite; rejeitem; rejeito; rejeitos; rejeitou; removendo; remover; removeu; removida; removidas; removido; removidos; renunciar; renunciaram; renuncias; repressao; repressivo; reprime; reprimi; reprimida; reprimidas; reprimido; reprimidos; reprimindo; reprimir; reprimiu; reprovacao; reprovado; reprovados; repudia; repudiada; repudiado; repudiam; repudiamos; repudiando; repudiar; repudiaram; repudio; repudiou; repugnancia; repugnante; repulsa; repulsivo; residuo industrial; residuo perigoso; restricao; restricoes; restringe; restringem; restringi; restringia; restringido; restringindo; restringir; restringira; restringiram; restringiria; restringiu; restrinja; restrinjam; retaliacao; retaliar; retardar; retencao; retira; retirada; retiradas; retirado; retirados; retiram; retirando; retirar; retiraram; retirarem; retiraria; retirasse; retirassem; retirava; retiravam; retracao; retroceder; retrocederam; retrocedeu; retrocesso; retrocessos; revolta; revoltada; revoltado; revoltados; revoltante; revoltaram; revoltas; revoltosos; revoltou; ridicularizada; ridicularizados; ridicularizam; ridiculo; ridiculos; risco; riscos; risco ambiental; risco climatico; risco corporativo; risco de acidente; risco de integridade; risco de oportunidade; risco de saude; risco de seguranca; risco hidrico; risco ocupacional; risco operacional; risco significativo; risco social; risco socioambiental; rivais; rival; rivalidade; rivalidades; rombo; rombos; rompe; rompem; rompendo; romper; rompera; romperam; romperia; rompeu; rompida; rompidas; rompido; rompidos; rompimento; rompimentos; rouba; roubada; roubadas; roubado; roubados; roubalheira; roubam; roubando; roubar; roubaram; roubava; roubo; roubos; roubou; ruido; ruidos; ruidosa; ruidoso; ruidosos; ruim; ruina; ruinas; ruins; ruir; ruiram; ruiu; ruptura; rupturas; sabotadores; sabotagem; sabotagens; sabotar; sabotou; sacrifica; sacrificada; sacrificadas; sacrificado; sacrificados; sacrificam; sacrificando; sacrificar; sacrificaram; sacrificio; sacrificios; sacrificou; sancao; sancoes; segregacao; severamente; severo; sobrecarga; sobretaxa; sobretaxas; socorre; socorrendo; socorrer; socorreram; socorreu; socorrida; socorridas; socorrido; socorridos; socorro; socorros; sofra; sofre; sofrem; sofremos; sofrendo; sofrer; sofrera; sofreram; sofrerao; sofrerem; sofreu; sofria; sofrida; sofridas; sofrido; sofridos; sofrimento; sofrivel; sonega; sonegacao; sonegado; sonegador; sonegadores; sonegados; sonegam; sonegar; sonegou; stress; subdesenvolvido; subdesenvolvidos; subdesenvolvimento; subestimada; subestimado; subestimados; subestimar; subordinacao; subordinada; subordinado; subordinados; subornado; subornar; suborno; subornos; subtrair; subutilizadas; sumico; sumido; sumindo; sumir; sumiram; sumiu; superfaturada; superfaturadas; superfaturado; superfaturados; superfaturamento; superfaturamentos; superfaturar; suspeita; suspeitam; suspeitar; suspeitaram; suspeitas; suspeitava; suspeitavam; suspeito; suspeitos; suspeitou; suspende; suspendem; suspendendo; suspender; suspenderam; suspenderia; suspendeu; suspendido; suspensa; suspensao; suspensas; suspenso; suspensoes; suspensos; susto; sustos; teme; temem; temendo; temer; temeram; temerem; temerosa; temeroso; temerosos; temeu; temia; temiam; temida; temidas; temido; temidos; temor; temores; tensa; tensao; tensas; tenso; tensoes; tensos; termina; terminada; terminadas; terminado; terminados; terminam; terminar; termino; terriveis; terrivel; terrivelmente; terror; terrorismo; terrorista; terroristas; tirar; tiraram; tirarem; tiraria; tirava; tragedia; tragedias; tragica; tragicamente; tragicas; tragico; tragicos; traicao; traicoes; traida; traido; traidor; traidores; traidos; traindo; trair; trairam; traiu; transgressao; transgressoes; trauma; traumas; traumatica; traumaticas; traumatico; traumatizada; traumatizado; triste; tristemente; tristes; tristeza; turbulencia; turbulencias; urgencia; urgencias; vandalismo; vandalos; vergonha; vergonhas; vergonhosa; vergonhosas; vergonhoso; vergonhosos; veta; vetada; vetadas; vetado; vetados; vetam; vetando; vetar; vetaram; veto; vetos; vetou; vingado; vinganca; vingar; vingou; viola; violacao; violacoes; violada; violadas; violado; violador; violadores; violados; violam; violando; violar; violaram; violarem; violaria; violencia; violencias; violenta; violentamente; violentas; violento; violentos; volateis; volatil; volatilidade; volatilidades; zera; zerada; zeradas; zerado; zerados; zerar; zero; zeros; zerou.

APÊNDICE F – Algoritmo para estimação do Tom do discurso nos Relatórios de Sustentabilidade/Relato Integrado na linguagem Python

```
# ========================================
#  ANÁLISE DO TOM DO DISCURSO (TXT)
# ========================================

# Instalar dependências
!pip install unidecode

import re
from unidecode import unidecode
from google.colab import files
import pandas as pd

# -------------------------
# Upload
# -------------------------
print(" Upload do arquivo de PALAVRAS POSITIVAS (.txt):")
up_pos = files.upload()

print(" Upload do arquivo de PALAVRAS NEGATIVAS (.txt):")
up_neg = files.upload()

print(" Upload dos RELATÓRIOS (.txt):")
up_reports = files.upload()

# -------------------------
# Função que carrega listas aceitando vários separadores
# -------------------------
def load_wordlist_flexible(uploaded, show_sample=10):
    fname = list(uploaded.keys())[0]
    raw = open(fname, "r", encoding="utf-8").read()

    # possíveis separadores dentro do arquivo: newline, ; , | ou tab
    # normalizamos pra um separador comum (newline) e depois dividimos
    # também removemos espaços em excesso e acentos
    normalized = raw.replace("\r\n", "\n").replace("\r", "\n")
    # troca ; , | \t por \n
    normalized = re.sub(r"[;,|\t]+", "\n", normalized)
    # agora cada linha é um termo potencial; strip, unidecode, lower
    terms = []
    for line in normalized.split("\n"):
        t = unidecode(line.strip().lower())
        if t != "":
            # garante que múltiplos espaços internos viram um único espaço
```

```
            t = " ".join(t.split())
            terms.append(t)

    # debug: mostrar quantos termos e os primeiros
    print(f" Carregado {len(terms)} termos do arquivo '{fname}'. Amostra (até {show_sample}):")
    print(terms[:show_sample])
    return terms

positive_words = load_wordlist_flexible(up_pos)
negative_words = load_wordlist_flexible(up_neg)

# -------------------------
# Normalização do relatório
# -------------------------
def normalize_text(text, show_preview=True, preview_chars=800):
    # remove hifen de quebra + nova linha
    text = text.replace("-\n", "")
    text = text.replace("\n", " ")
    text = unidecode(text.lower())
    text = re.sub(r"[^a-z0-9 ]+", " ", text)  # deixa só letras e números e espaços
    text = re.sub(r"\s+", " ", text).strip()
    if show_preview:
        print("\n=== Preview do texto normalizado (primeiros chars) ===")
        print(text[:preview_chars])
        print("=== fim do preview ===\n")
    return text

# -------------------------
# Contagem (com boundary)
# -------------------------
def count_occurrences(text, terms):
    cnt = 0
    for t in terms:
        pattern = r"\b" + re.escape(t) + r"\b"
        cnt += len(re.findall(pattern, text))
    return cnt

# -------------------------
# Processar todos os relatórios e diagnosticar
# -------------------------
results = []
for fname in up_reports.keys():
    print(f" Processando relatório: {fname}")
    raw = open(fname, "r", encoding="utf-8").read()
    clean = normalize_text(raw, show_preview=True)

    pos = count_occurrences(clean, positive_words)
    neg = count_occurrences(clean, negative_words)
    tom = (pos - neg) / (pos + neg) if (pos + neg) > 0 else 0
```

```
    print(f"--> {fname}: positivas={pos}, negativas={neg}, tom={tom}\n")
    results.append([fname, pos, neg, tom])

df = pd.DataFrame(results, columns=["arquivo", "positivas", "negativas", "tom"])
df
```

APÊNDICE G – Algoritmo para estimação da ênfase das dimensões culturais na linguagem Python

```
# ======================================
#  ANÁLISE DE ÊNFASE CULTURAL (TXT)
# ======================================

# Instala bibliotecas necessárias
!pip install pandas openpyxl

# Importações
import os
import re
import pandas as pd
from google.colab import files

# ==============================
#  UPLOAD DOS ARQUIVOS TXT
# ==============================
print(" Faça upload dos arquivos TXT das empresas (pode enviar vários):")
uploaded = files.upload()

# ==============================
#  BANCOS DE PALAVRAS
# ==============================
controle = ["capacidade","coletividade","competência","conflito","consenso","controle",
          "coordenar","cultura","descentralizar","empregar","capacitar","engajar",
          "expectativa","facilitador","contratar","envolver","vida","longo tempo",
          "leal","mentor","monitorar","mútuo","norma","participar","procedimento",
          "produtivo","reter","habilidade","social","tensão","valor"]

competicao = ["alcançar","adquirir","agredir","concordar","atacar","orçamento","desafiar",
            "cobrar","cliente","competir","entregar","direcionar","excelência","expandir",
            "rápido","objetivo","crescimento","difícil","investir","mercado","movimento",
            "terceirizar","desempenho","posição","pressão","lucro","reputação","resultado",
            "receita","satisfação","varredura","sinal de sucesso","velocidade","forte",
            "superior","alvo","vitória"]

colaborativa = ["chefe","cautela","coesão","certo","colaboração","conservar","cooperar",
              "detalhe","documento","eficiência","erro","falhar","ajuda","humano",
              "informar","lógica","método","parceiro","pessoas","previsível","relação",
              "qualidade","regular","resolver","compartilhar","padrão","equipe",
              "trabalho em equipe","treinamento","uniforme","grupo de trabalho"]

inovacao = ["adaptar","começar","mudar","criar","descontinuar","sonhar","elaborar",
          "empreendedor","visualizar","experimentar","fantasias","liberdade","futuro",
          "ideia","iniciar","inovar","intelecto","aprender","novo","origem","pioneiro",
          "prever","radical","risco","pensamento","tendência","destemido","aventurar",
          "visão"]
```

```
dimensoes = {
    "Controle": controle,
    "Competição": competicao,
    "Colaborativa": colaborativa,
    "Inovação": inovacao
}

# ==============================
#  FUNÇÃO DE CÁLCULO
# ==============================
def calcular_percentuais(texto, dimensoes):
    texto = texto.lower()
    contagem_dim = {dim: 0 for dim in dimensoes}

    for dim, palavras in dimensoes.items():
        for palavra in palavras:
            contagem_dim[dim] += len(re.findall(rf"\b{re.escape(palavra)}\b", texto))

    total = sum(contagem_dim.values())
    percentuais = {dim: (contagem/total)*100 if total else 0 for dim, contagem in
contagem_dim.items()}
    return contagem_dim, percentuais

# ==============================
#  ANÁLISE DOS ARQUIVOS TXT
# ==============================
dados = []

for nome_arquivo in uploaded.keys():
    with open(nome_arquivo, "r", encoding="utf-8", errors="ignore") as f:
        linhas = f.readlines()

    if len(linhas) == 0:
        continue  # pula arquivos vazios

    empresa = linhas[0].strip()  # primeira linha = nome da empresa
    texto = " ".join(linhas[1:])  # resto do arquivo = conteúdo

    contagens, percentuais = calcular_percentuais(texto, dimensoes)

    linha = {"Empresa": empresa}
    for dim in dimensoes:
        linha[f"{dim}_Contagem"] = contagens[dim]
        linha[f"{dim}_Percentual"] = percentuais[dim]
    dados.append(linha)

# ==============================
#  EXPORTAR RESULTADOS
# ==============================
```

```
df = pd.DataFrame(dados)
arquivo_saida = "enfase_cultural_empresas_txt.xlsx"
df.to_excel(arquivo_saida, index=False)

print(f" Planilha gerada com sucesso: {arquivo_saida}")
files.download(arquivo_saida)
```

APÊNDICE H – Algoritmo para estimação do Narcisismo do CEO pelo destaque no discurso das Conferências Anuais na linguagem Python

```
# ========================================
#  ANÁLISE NARCISISMO DO CEO (DISCURSO)
# ========================================

# 1. Instalar pacotes necessários
!pip install pdfplumber pandas openpyxl

import os
import re
import pandas as pd
import pdfplumber
from google.colab import files

# 2. Upload dos relatórios em PDF
print("Selecione as transcrições em PDF (uma por empresa).")
uploaded = files.upload()

# Criar pasta para armazenar os PDFs
pasta = "/content/transcricoes"
os.makedirs(pasta, exist_ok=True)

for nome_arquivo in uploaded.keys():
    caminho = os.path.join(pasta, nome_arquivo)
    with open(caminho, "wb") as f:
        f.write(uploaded[nome_arquivo])
print(f"\nArquivos salvos em: {pasta}")

# 3. Listas de pronomes
primeira_singular = [
    "eu", "me", "mim", "comigo",
    "meu", "minha", "meus", "minhas"
]

primeira_plural = [
    "nós", "nos", "conosco",
    "nosso", "nossa", "nossos", "nossas"
]

# 4. Função para calcular o índice
def calcular_indice_pronomes(texto):
    texto = texto.lower()

    singular_count = sum(len(re.findall(rf"\b{p}\b", texto)) for p in primeira_singular)
    plural_count = sum(len(re.findall(rf"\b{p}\b", texto)) for p in primeira_plural)

    total = singular_count + plural_count
```

```
    if total == 0:
        return 0, singular_count, plural_count

    indice = singular_count / total
    return indice, singular_count, plural_count

# 5. Processar todos os PDFs
dados = []

for arquivo in os.listdir(pasta):
    if arquivo.endswith(".pdf"):
        empresa = os.path.splitext(arquivo)[0]
        caminho_pdf = os.path.join(pasta, arquivo)

        texto = ""
        with pdfplumber.open(caminho_pdf) as pdf:
            for pagina in pdf.pages:
                texto += pagina.extract_text() or ""

        indice, singular, plural = calcular_indice_pronomes(texto)

        linha = {
            "Empresa": empresa,
            "Singular": singular,
            "Plural": plural,
            "Índice (Singular / Total)": indice
        }
        dados.append(linha)

# 6. Exportar resultados para Excel
df = pd.DataFrame(dados)
saida = "/content/indice_pronomes_empresas.xlsx"
df.to_excel(saida, index=False)

print(f"\n Planilha gerada: {saida}")

# 7. Download do Excel
files.download(saida)
```