



## **PERSONALIDADE DARK TRIAD E FOLGA ORÇAMENTÁRIA: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DE GESTORES DAS MAIORES E MELHORES EMPRESAS DO BRASIL**

Mestre/MSc. Thaisa Caroline Graupner [ORCID iD<sup>1</sup>](#), Doutor/Ph.D. Marcia Zaniewicz da Silva [ORCID iD<sup>1</sup>](#),  
Doutor/Ph.D. Alini da Silva [ORCID iD<sup>2</sup>](#)

<sup>1</sup>Fundação Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, Santa Catarina, Brazil. <sup>2</sup>Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brazil

**Mestre/MSc. Thaisa Caroline Graupner**

[0000-0002-5272-5914](#) Programa de Pós-Graduação/Course PPGCC - FURB

**Doutor/Ph.D. Marcia Zaniewicz da Silva**

[0000-0003-1229-7705](#) Programa de Pós-Graduação/Course PPGCC - FURB

**Doutor/Ph.D. Alini da Silva**

[0000-0002-7043-5566](#) Programa de Pós-Graduação/Course PPGCC - UFRJ

### **Resumo/Abstract**

Uma parte significativa das pesquisas sobre folga orçamentária restringe suas discussões ao contexto orçamentário e não considera os efeitos da personalidade dos indivíduos na tomada de decisão, sinalizando a necessidade de ampliar o entendimento sobre tais fatos. Nesse contexto, o presente estudo objetivou analisar a relação entre o Dark Triad de gestores e a folga orçamentária. Para responder ao objetivo proposto desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, realizada por meio de um levantamento e abordagem quantitativa para a análise dos dados. A amostra foi composta por 213 gestores com responsabilidade orçamentária das maiores e melhores empresas do Brasil. As relações teóricas investigadas foram testadas a partir da análise estatística descritiva, correlação de Pearson e de regressão Tobit. Os resultados revelam uma relação direta e negativa entre os traços de personalidade maquiavelismo e narcisismo e a criação de folga orçamentária. O estudo contribui diretamente para a literatura de folga orçamentária e avança no entendimento sobre a influência da personalidade de indivíduos nos níveis de folga orçamentária. Portanto, os resultados contribuem com as pesquisas acadêmicas de folga orçamentária, sobretudo na área da contabilidade comportamental, além de encorajar novas pesquisas sobre antecedentes da folga orçamentária e comportamento dos indivíduos. Os achados oferecem suporte para que as organizações direcionem esforços para um maior planejamento e controle organizacional, ampliando o entendimento sobre a criação da folga orçamentária, buscando alternativas para contribuir e melhorar o processo de controle orçamentário.

### **Modalidade/Type**

Artigo Científico / Scientific Paper

### **Área Temática/Research Area**

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting



## PERSONALIDADE *DARK TRIAD* E FOLGA ORÇAMENTÁRIA: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DE GESTORES DAS MAIORES E MELHORES EMPRESAS DO BRASIL

### RESUMO

Uma parte significativa das pesquisas sobre folga orçamentária restringe suas discussões ao contexto orçamentário e não considera os efeitos da personalidade dos indivíduos na tomada de decisão, sinalizando a necessidade de ampliar o entendimento sobre tais fatos. Nesse contexto, o presente estudo objetivou analisar a relação entre o *Dark Triad* de gestores e a folga orçamentária. Para responder ao objetivo proposto desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, realizada por meio de um levantamento e abordagem quantitativa para a análise dos dados. A amostra foi composta por 213 gestores com responsabilidade orçamentária das maiores e melhores empresas do Brasil. As relações teóricas investigadas foram testadas a partir da análise estatística descritiva, correlação de Pearson e de regressão Tobit. Os resultados revelam uma relação direta e negativa entre os traços de personalidade maquiavelismo e narcisismo e a criação de folga orçamentária. O estudo contribui diretamente para a literatura de folga orçamentária e avança no entendimento sobre a influência da personalidade de indivíduos nos níveis de folga orçamentária. Portanto, os resultados contribuem com as pesquisas acadêmicas de folga orçamentária, sobretudo na área da contabilidade comportamental, além de encorajar novas pesquisas sobre antecedentes da folga orçamentária e comportamento dos indivíduos. Os achados oferecem suporte para que as organizações direcionem esforços para um maior planejamento e controle organizacional, ampliando o entendimento sobre a criação da folga orçamentária, buscando alternativas para contribuir e melhorar o processo de controle orçamentário.

**Palavras-chave:** *Dark Triad*. folga orçamentária; maquiavelismo; narcisismo; psicopatia.

### 1 Introdução

O orçamento é um mecanismo de gestão apontado pela literatura como um dos artefatos gerenciais mais utilizados nas organizações (Covaleski et al., 2003; Davila & Wouters, 2005) e um dos principais temas de pesquisas na contabilidade gerencial. Trata-se de um instrumento de controle utilizado pelas empresas para diferentes fins, como planejamento operacional, coordenação e controle das atividades, alocação de recursos e avaliação de desempenho (Sponem & Lambert, 2016; Henri et al., 2020).

Decorrente da função de controle e medição de desempenho, a literatura (Beuren & Verhagem, 2015; Baerdemaeker & Bruggeman, 2015) indica que gestores com responsabilidade orçamentária podem exercer comportamento oportunista, por meio da criação de folga orçamentária. A folga orçamentária ou ‘reserva orçamentária’ corresponde ao excesso ou subestimação de recursos, deliberadamente alocados pelo gestor durante o processo de elaboração do orçamento (Merchant, 1985; Lukka, 1988). Gestores criam folga orçamentária por meio do excesso ou subestimação dos recursos orçados, com intuito de tornar as metas mais fáceis de serem atingidas (Merchant, 1985; Lukka, 1988), para atender ou aumentar suas necessidades pessoais (Dunk, 1993). Sendo assim, a folga orçamentária pode estar ligada a questões comportamentais dos indivíduos e os traços de personalidade, os quais, por sua vez, são capazes de interferir no comportamento destes indivíduos.

Frente às evidências de relações entre o orçamento e o comportamento dos indivíduos (Daumoser et al., 2018; Corrêa & Lavarda, 2021; Nottar et al., 2022) e as lentes de investigação



descritas na literatura para observar o fenômeno da folga orçamentária, esta pesquisa centra atenção à abordagem fundamentada na psicologia da personalidade (Wibbeke & Lachmann, 2020), denominada de *Dark Triad*. Em uma perspectiva subclínica a *Dark Triad*, segundo Paulhus e Williams (2002) e Jones e Paulhus (2014), focaliza à análise de tendências e predisposições de características individuais. Os traços de personalidade do tipo *Dark Triad* (maquiavelismo, narcisismo e psicopatia) podem estar presentes nos indivíduos, inclusive em gestores (Spain et al., 2014; D'Souza, 2016), os quais são atraídos por status e poder.

Indivíduos com traços de personalidade sombria possuem aspectos intrigantes a serem investigados, pois apresentam comportamentos distintos na sociedade e em organizações, com consequências positivas e negativas, principalmente quando estes detêm o poder de tomada de decisão (Babiak et al., 2010; D'Souza & Lima, 2015; D'Souza & Jones, 2017; Valentine et al., 2017). Deste modo, infere-se que o orçamento é um mecanismo gerencial passível de sofrer influência contrária aos interesses organizacionais (Baerdemaeker & Bruggeman, 2015) em decorrência de gestores com responsabilidade orçamentária e com traços de personalidade *dark* (Hartmann & Maas, 2010), deste modo, torna-se relevante compreender como tais influências podem ser neutralizadas.

Esta pesquisa parte do pressuposto de que a inclinação dos gerentes em criar folga orçamentária tem o potencial de comprometer a eficácia do sistema orçamentário da entidade (Beuren et al., 2015). Sendo assim, infere-se que para investigar a folga orçamentária é necessário considerar potenciais antecedentes, como por exemplo a personalidade dos indivíduos. Diversos estudos evidenciam que a personalidade de gestores é um fator importante para tomada de decisão nas organizações (D'Souza & Lima, 2015). Nesta direção, verifica-se a necessidade de se analisar fatores relacionados ao comportamento humano com potencial para impactar as atitudes de indivíduos em seus ambientes de trabalho.

Dentre os fatores, os traços de personalidade *Dark Triad*, segundo Spain, et al. (2014), Miller et al. (2019) e Wibbeke e Lachmann (2020), são uma perspectiva pouco investigada na pesquisa organizacional, porém com potencial para influenciar o comportamento dos indivíduos, muitas vezes, prejudicando o desempenho da organização. A literatura já apresenta evidências que a personalidade maquiavelista é um antecedente da criação da folga orçamentária (Corrêa & Lavarda, 2021; Nottar et al., 2022).

Tendo como suporte a literatura supracitada, a qual evidencia que (i) o orçamento, uma ferramenta gerencial relevante para a consecução dos objetivos organizacionais, pode ser utilizado de maneira diferente do que foi concebida, em detrimento aos interesses organizacionais; (ii) traços subclínicos de personalidade *Dark Triad*, presente em gestores de nível tático, que são capazes de acentuar o uso disfuncional do orçamento; formulou-se a seguinte questão de pesquisa: **qual a relação entre o *Dark Triad* de gestores e a folga orçamentária?**

A inclusão de pensamentos advindos da psicologia oferece aos pesquisadores na área de contabilidade gerencial a oportunidade do desenvolvimento de explicações mais completas e válidas das práticas orçamentárias nas organizações (Covaleski et al., 2003). E, ainda que não seja uma tarefa simples, considera-se fundamental investigar essas relações para apoiar tomadores de decisão na formulação e controle das práticas orçamentárias organizacionais, melhorando as chances de sucesso da organização.

Portanto, o estudo se justifica ao buscar suprir lacuna de pesquisa relacionada ao comportamento dos indivíduos em suas atividades organizacionais, especialmente indivíduos que apresentam traços de personalidade *Dark Triad*, conforme sugerido por O'Boyle et al. (2012), Spain et al. (2014), Miller et al. (2019) e Wibbeke e Lachmann (2020). Ademais, ainda amplia os estudos sobre os antecedentes da criação da folga orçamentária nas empresas ao



aprofundar e inserir novos tópicos de investigação, possibilitando novas discussões. Relevante destacar que apesar de haver um fluxo de pesquisas as quais consideram a folga orçamentária como positiva para a organização (Davila & Wouters, 2005), esta pesquisa coaduna com a visão tradicional da folga orçamentária como uma prática disfuncional, prejudicial à organização (Church; Kuang & Liu, 2019; Nottar et al., 2022).

O orçamento é considerado um importante instrumento de gestão, nesse sentido, o estudo contribui sob uma perspectiva prática e social ao ampliar a compreensão sobre a folga orçamentária, fenômeno intrinsecamente ligado a este instrumento, sob o aspecto comportamental dos envolvidos no processo orçamentário. Portanto, este estudo contribui com o autoconhecimento da organização, ao fornecer subsídios que para a continuidade do negócio e informações para os momentos de decisão da alta gestão.

## 2 Revisão da Literatura

### 2.1. Traços de Personalidade e o *Dark Triad*

É evidente a importância do estudo e da análise sistemática da personalidade de indivíduos. Tal relevância é percebida no avanço do número de estudos publicados, segundo Smith et al. (2016) e Bailey (2019), estudos sobre traços sombrios de personalidade são relativamente recentes, iniciando após o ressurgimento do interesse dos psicólogos sobre fatores relacionados à personalidade de indivíduos. Apesar de amplamente estudada, ainda é difícil o estabelecimento de uma definição consensual para personalidade (Schultz & Schultz, 2006). Em termos de senso comum, pode-se dizer que a personalidade é utilizada para fazer menção à imagem ou comportamento de um indivíduo (Schultz & Schultz, 2006). Para a corrente freudiana, os indivíduos podem ser classificados de acordo com a dominância de algumas características, assim indivíduos classificados com determinado traço de personalidade terão semelhanças com outros indivíduos classificados com a mesma prevalência do traço (Stagner & Moffitt, 1956).

De acordo com Paulhus e John (1998), os indivíduos podem apresentar traços de personalidade com viés egoísta ou com viés moralista. Os traços de personalidade com viés egoísta ou socialmente aversivos, estão associados à necessidade de obtenção de poder e status, enquanto indivíduos com viés moralista possuem inclinação para preservação dos valores humanos e da comunhão. Por apresentarem uma autoconfiança elevada, os indivíduos com viés egoísta podem obter vantagens no curto prazo, entretanto a longo prazo, os traços negativos se tornam mais evidentes. Por outro lado, indivíduos que apresentam traços de personalidade com viés moralista, tendem a provar constantemente que são bons cidadãos, aderindo às normas e cumprindo tarefas a eles atribuídas, além de possuírem necessidade de provar seu caráter, procurando sempre a aprovação perante a sociedade (Paulhus & John, 1998).

Paulhus e Williams (2002) desenvolveram um instrumento para tipificar os traços de personalidade *Dark Triad* (narcisismo, psicopatia, maquiavelismo), o que instigou diversas pesquisas sobre os traços de personalidade sombrios e “indesejados”. Relevante destacar que tais traços não se limitam apenas a amostras clínicas, há variações mais brandas (Huang & Liang, 2014) medidas por meio de um questionário autorrelato, o qual remete à análise de tendências e predisposições de características distribuídas na população, possibilitando verificar a intensidade de concordância do indivíduo, sem pretensão de diagnóstico clínico (Almeida et al., 1996).

Apesar de os traços sombrios envolverem uma disposição à autopromoção, agressividade e frieza emocional nos relacionamentos interpessoais (Kaiser et al., 2015), estudos indicam que traços *Dark* de personalidade podem ser positivos para a organização



(O'Boyle et al., 2012; Spain et al., 2014; Roczniowska & Bakker, 2016; Papageorgiou et al., 2017). Em relação aos traços de Narcisismo, estudos apontam que a visão, carisma, inovação, habilidade para atrair seguidores, habilidades para conduzir os negócios em direção ao poder e glória são elementos que podem torná-los bem-sucedidos no ambiente organizacional (Campbell et al., 2011). Características como autoridade, autossuficiência e a superioridade também são sinalizadas como positivas para o desempenho organizacional (Dworkis, 2013), além de elementos cognitivos como inteligência, criatividade, competência e capacidade de liderança (Paulhus & Williams, 2002; Jones & Paulhus, 2009).

Pesquisas relacionadas à Psicopatia apontam que os indivíduos com traços de personalidade psicopatas apresentam uma associação positiva entre carisma, boa aparência, criatividade, pensamento estratégico e capacidade de comunicação (Babiak et al., 2010). Eles também podem apresentar características cativantes e encantadoras, com destaque a personalidade destemida desses indivíduos, que podem influenciar positivamente o desempenho no trabalho e na comunicação (Smith & Lilienfeld, 2013), possibilitando a tomada de decisões difíceis, pela coragem, firmeza e visão que possuem. Os maquiavélicos, por sua vez, evidenciam fortes características de raciocínio estratégico e tático sobre gestão (Jones & Paulhus, 2011), são adaptáveis, capazes de contribuir, cooperar e utilizar estratégias pró-sociais, não somente quando isso é vantajoso para eles (Belschak et al., 2015).

Cada um dos traços de personalidade da tríade possui um conjunto significativo de estudos que os exploram de maneira isolada (Paulhus & Williams, 2002; Jones & Paulhus, 2009), sendo recente o interesse dos pesquisadores em sua abordagem conjunta (Smith et al., 2016). Autores como Koehn et al. (2019) incentivam os pesquisadores a investigarem os traços de personalidade em conjunto, possibilitando novos conhecimentos em relação ao *Dark Triad*.

Dentre os traços abordados, o traço de psicopatia é muitas vezes considerado o mais malévolo dos traços (Paulhus & Williams, 2002; Rauthmann & Kolar, 2012). A psicopatia é compreendida como a inter-relação de traços de personalidade distribuídos em três dimensões (Brislin et al., 2015): (i) audácia, demonstrada pela resiliência, dominância social e estabilidade emocional; (ii) crueldade, envolvendo um estilo de vida parasita, características de insensibilidade, ausência de remorso e de empatia; e (iii) desinibição, caracterizado pela falta de controle dos impulsos, baixa tolerância à frustração e dificuldades em adiar gratificações. Portanto, são associados aos traços de personalidade psicopata indivíduos com características de agressividade, insensibilidade, desonestidade, comportamento antissocial, egocentrismo, falta de emocionalidade, remorso e impulsividade (Valentine et al., 2017; Harrison et al., 2018).

Assim como a psicopatia, no maquiavelismo as pessoas diferem no nível do traço maquiavélico que possuem, havendo aqueles indivíduos mais habilidosos em suas manipulações (Wilson et al., 1996). De acordo com Mchoskey (2001) e Austin et al. (2007), os níveis mais extremos de maquiavelismo podem indicar distúrbios de personalidade, como falta de empatia em relação aos outros, além de exibir comportamentos manipuladores com objetivo de promover seus próprios interesses. O maquiavelismo possui um olhar negativo sobre outros indivíduos, portanto, tende a manipular outras pessoas para conseguir o que almeja, parte do pressuposto de que se não conseguir explorar os indivíduos que o cercam, estes estarão o explorando.

O narcisismo, por sua vez, é visto como a parte mais reluzente em meio às sombras (Rauthman & Kolar, 2012), contudo, isso não quer dizer que este traço não possa ser tão destrutivo e nocivo quanto aos demais. Indivíduos com traço narcisista possuem necessidade de admiração, preocupação com poder e sucesso, são hostis ao receberem críticas, exibem comportamentos arrogantes e possuem pouca empatia (Resick et al., 2009; Campbell et al., 2011; O'Boyle et al., 2012; Jones, 2013) além de serem excessivamente vaidosos e egocêntricos



(Muris et al., 2017). O traço narcisista pode ser distinguido em duas formas, grandiosidade e vulnerabilidade. A primeira é caracterizada por uma elevada auto segurança, extroversão, falsa modéstia e competência social; na segunda, o narcisista vulnerável tende a se mostrar tímido e neurótico (Miller et al., 2010). Contudo, apesar desta distinção, de modo geral indivíduos que apresentam esses traços são caracterizados por um amor excessivo por si mesmo (Vernon et al., 2008).

Visto os estudos supracitados, observa-se que o comportamento dos indivíduos pode exercer influência sob práticas organizacionais, dentre elas, práticas voltadas ao orçamento empresarial. No subcapítulo a seguir são apresentados o orçamento e a folga orçamentária, ressaltando-se que a folga é considerada, neste estudo, como um comportamento disfuncional dentro da organização, a qual tem potencial para resultar em danos econômicos e reputacionais.

## 2.2 O Orçamento e a Folga Orçamentária

O processo orçamentário é um momento importante para as organizações, por meio dele é possível planejar, controlar, direcionar recursos financeiros e avaliar atividades (Covaleski et al., 2003 et al., 2003; Sponem & Lambert, 2016; Henri et al., 2020). O orçamento pode ser utilizado de maneiras diferentes e é, provavelmente, a ferramenta de gestão mais usada dentro das organizações (Davila & Wouters, 2005). Lavarda e Almeida (2013) ainda destacam, que o desenvolvimento do orçamento pode variar de empresa para empresa, conforme sua estrutura operacional, de capital, tecnológica e humana.

No entanto, o orçamento, a exemplo de outras ferramentas de gestão, não é um mecanismo de controle neutro e seu uso tende a variar de organização para organização (Sponem & Lambert, 2016; Henri et al., 2020). A literatura aponta que o orçamento pode gerar comportamentos disfuncionais (Baerdemaeker & Bruggeman, 2015; Daumoser et al., 2018), que se originam quando gestores negociam metas alcançáveis durante o processo orçamentário, decorrentes da necessidade de manter um rígido controle de seus próprios resultados (Merchant & Van Der Stede, 2007). Sendo assim, a folga orçamentária é caracterizada como um dos principais tópicos debatidos quando se trata do orçamento, mas ao mesmo tempo, uma das questões mais controversas e não resolvidas (Frezatti et al., 2013; Baerdemaeker & Bruggeman, 2015; Daumoser et al., 2018).

Nesse sentido, Beuren et al. (2015) apontam que a folga orçamentária é criada quando há intenção de flexibilizar as metas orçamentárias por meio da subestimação das receitas e da superestimação dos gastos, durante o estabelecimento das metas e do processo orçamentário. A folga ocorre nas negociações do processo orçamentário, tornando os recursos das organizações superiores às suas necessidades. A folga orçamentária, quando criada por meio de um comportamento oportunista dos gestores, poderá resultar em danos econômicos à organização, uma vez que gera uma alocação ineficiente dos recursos organizacionais, reduzindo o valor do processo orçamentário (Davila & Wouters, 2005; Daumoser et al., 2018).

Segundo Sola e Bonacim (2015), um dos principais motivos que podem refletir no comportamento dos gestores das organizações e na criação da folga orçamentária é a insatisfação referente ao orçamento, principalmente quanto à rigidez de metas estabelecidas e participação na sua elaboração. Beuren et al. (2015) enfatiza que não existem apenas fatores econômicos envolvidos na criação da folga orçamentária, aspectos comportamentais também influenciam na sua criação, sendo a folga orçamentária um aspecto disfuncional da organização, refletindo a falta de controle e distorções nas informações de tomada de decisões.

Com base nessa concepção, a folga orçamentária é entendida nesta pesquisa como uma consequência das imperfeições do processo orçamentário (Onsi, 1973), a qual permite ao gestor



deliberadamente (Lukka, 1988) subestimar as receitas e superestimar os gastos, durante o processo orçamentário (Merchant, 1985; Dunk & Nouri, 1998; Horngren et al., 2011). Dentre os objetivos dos envolvidos no orçamento para criar folga orçamentária, destaca-se facilitar e flexibilizar as metas orçamentárias estabelecidas (Dunk, 1993; Horngren et al., 2011) e a maximização do seu próprio interesse (Eisenhardt, 1989).

Para verificar o efeito dos diversos motivos da criação de folga orçamentária é necessário conhecer as variáveis antecedentes, estudar o comportamento dos indivíduos e compreender as filosofias empresariais. Nesse sentido, inúmeros estudos centram atenção em verificar a relação, associação e a influência de diversas variáveis com a folga orçamentária no contexto nacional (Frezatti et al., 2013; Buzzi et al., 2014; Lavarda & Fank, 2014; Beuren & Verhagem, 2015) e internacional (Merchant, 1985; Lukka, 1988; Dunk, 1993; Davila & Wouters, 2005; Baerdemaeker & Bruggeman, 2015; Daumoser et al., 2018). Algumas pesquisas têm apresentado indicações de que traços de personalidade podem explicar a criação de folga orçamentária, dentre eles, Harrison et al. (2018) apresentam resultados que demonstram que a psicopatia, o maquiavelismo e o narcisismo afetam diferentes partes do processo antiético de tomada de decisão. Nesse sentido, Hartmann e Maas (2010) identificam que indivíduos com traços de personalidade maquiavelista estão mais propensos a ceder a pressões gerenciais de suas unidades de negócio para criar folga orçamentária.

Em consonância com este achado, Corrêa e Lavarda (2021) e Nottar et al. (2022) identificaram que a personalidade maquiavelista é um antecedente da folga orçamentária e mesmo diante de estímulos ambientais, reforçando punição para práticas antiéticas, não é possível inibir tais comportamentos. Por fim, pesquisadores como Nottar et al. (2022) indicam que indivíduos com altos traços de personalidade *Dark Triad*, independentemente de estarem sob pressão de obediência, foram mais propensos à criação de folga orçamentária, demonstrando que traços de personalidade intrínsecos de cada indivíduo têm efeito sobre a tomada de decisão dentro das organizações.

Embora pesquisadores tenham investigado elementos associados à folga, não há um consenso sobre o que realmente causa a constituição da folga orçamentária (Buzzi et al., 2014). Santos et al. (2016) destacam que a folga orçamentária continua despertando o interesse dos pesquisadores, possivelmente resultante da falta de consolidação do tema na literatura, além de suas implicações para as organizações. Portanto, considerando a folga orçamentária um elemento multifacetado, este estudo contribui com a literatura dedicada a investigar seus antecedentes.

### 2.3 Hipóteses da Pesquisa

A pesquisa parte do pressuposto de que a inclinação dos gerentes em criar folga orçamentária tem o potencial de comprometer a eficácia do sistema orçamentário da entidade (Beuren et al., 2015; Church et al., 2019). Gestores podem constituir folga no orçamento para facilitar o alcance de suas metas estabelecidas e um dos possíveis antecedentes para estes comportamentos é a personalidade de gestores. Estudos seminais como o Bommer et al. (1987), já argumentavam que em situações em que indivíduos se deparam com a existência de dilemas éticos, os atributos individuais como personalidade, perfil demográfico, objetivos pessoais, posição/status e experiências, são condições que fazem com que ele reflita sobre suas alternativas e tome uma decisão ética ou antiética.

Embora se saiba que a tríade sombria está relacionada ao comportamento antiético, permanece a questão de como exatamente esses traços psicológicos afetam os processos de tomada de decisão de indivíduos que se envolvam em comportamentos fraudulentos (Nikitkov



et al., 2014). Gestores buscam uma solução satisfatória para atingir objetivos empresariais e interesses pessoais e, às vezes, enfrentam dilemas e utilizam de forma oportunista a informação contábil na tomada de decisão empresarial (D'Souza & Lima, 2015). Portanto, traços de personalidade em gestores têm implicações significativas no que diz respeito a julgamento e tomada de decisão, especialmente pelo excesso de confiança em suas habilidades gerenciais.

Características individuais egocêntricas, foco no resultado e uma relação de indiferença para com os outros sujeitos remete à ideia de que indivíduos com essas peculiaridades são propensos a criar folga orçamentária (Hartmann & Maas, 2010; Corrêa & Lavarda, 2021; Nottar et al., 2022). Neste sentido, estudos já verificaram que indivíduos com traços de maquiavelismo, por exemplo, são mais manipuladores e estão dispostos a fazer o que for preciso para o alcance do sucesso e benefícios próprios (Judge et al., 2009), bem como, são mais propensos a manipulações financeiras (D'Souza, 2016) e a tomarem decisões oportunistas (D'Souza & Lima, 2015; D'Souza et al., 2019).

Decisões arriscadas e impulsivas são atributos de gestores com traços narcisistas, pois focam em objetivos de curto prazo sem se preocupar com as consequências de longo prazo (Campbell et al., 2011). Da mesma forma, Babiak e Hare (2006) observaram que indivíduos com maior nível de psicopatia costumam ler situações e pessoas e depois modificar sua abordagem para melhor influenciar aqueles ao seu redor. Como visto, todas as três personalidades preveem liderança estratégica que podem influenciar pessoas, objetivos e estratégias na organização (Judge et al., 2009; Babiak et al., 2010), o que permite aos indivíduos influenciarem significativamente os processos orçamentários (Hartmann & Maas, 2010; D'Souza et al., 2019; Corrêa & Lavarda, 2021) e alcançar sucesso em ambientes corporativos. Assim, é importante entender como os gestores com personalidades *Dark Triad* se comportam perante a oportunidade de criar folga orçamentária

Decorrente da revisão da literatura, espera-se que gestores com traços de personalidade *Dark Triad* apresentem maior propensão para criar folga orçamentária, independentemente de se depararem com um conflito de interesses. Tal suposição teórica decorre de evidências extraídas dos estudos supracitados, os quais indicam que a criação de folga pode ser benéfica para sua unidade e para si próprio, mas vai contra os interesses da organização como um todo. Desse entendimento derivam-se as hipóteses:

*H1a – Há uma relação positiva entre o traço de personalidade maquiavelismo de gestores com responsabilidade orçamentária e a folga orçamentária.*

*H1b – Há uma relação positiva entre o traço de personalidade narcisista de gestores com responsabilidade orçamentária e a folga orçamentária.*

*H1c – Há uma relação positiva entre o traço de personalidade psicopata de gestores com responsabilidade orçamentária e a folga orçamentária.*

### **3 Metodologia e Procedimentos da Pesquisa**

Consoante com objetivo de analisar a relação entre o *Dark Triad* de gestores e a folga orçamentária, adotou-se uma abordagem quantitativa com uso de *survey* para a coleta de dados. A população contempla profissionais responsáveis pelas áreas de gestão de nível intermediário, com responsabilidades orçamentárias nas empresas brasileiras listadas do ranking “Melhores e Maiores” da Revista Exame de 2021.

Para a definição da amostra, inicialmente buscou-se pelos gestores com perfis ativos na rede de contatos profissionais *LinkedIn*®, os quais se declaravam atuantes nas empresas contidas no ranking da Revista Exame, nas seguintes funções de gestor/gerente: produção,





vendas, operacional, administrativo, marketing, pesquisa e desenvolvimento, suprimentos, de unidade de negócio e financeiro. Os cargos descritos normalmente possuem responsabilidades orçamentárias (Baerdemaeker & Bruggeman, 2015), condição necessária para examinar o fenômeno da folga orçamentária. Com esse processo foram identificados 3.332 perfis. Na sequência, um dos pesquisadores enviou um convite para conexão o qual foi aceito por 1.979 gestores dentre os filtrados. A partir do aceite ao convite pelo gestor, iniciou-se a coleta de dados, que consistiu no envio do link do questionário elaborado no site *QuestionPro*, totalizando 1.979 envios. Destes, retornaram 353 questionários, dos quais 213 continham os requisitos necessários para o desenvolvimento da pesquisa. O período de realização da coleta de dados ocorreu de 14 de julho até 18 de setembro de 2022.

O constructo utilizados para atender ao objetivo do estudo foi elaborado com base em instrumentos validados, traduzidos por tradução reversa e aplicado no contexto brasileiro. Para mensurar a folga orçamentária adotou-se o instrumento elaborado por Dunk (1993). O instrumento conta com seis itens para medir a folga orçamentária, sendo três questões com escala reversa. O constructo para mensuração dos traços de personalidade *Dark Triad* foi desenvolvido por Jones e Paulhus (2014). Para sua utilização foi enviado e-mail ao Professor Daniel N. Jones, solicitado autorização, a qual foi concedida com a devida recomendação de que nenhum elemento do constructo fosse modificado. O instrumento contempla as dimensões de maquiavelismo, narcisismo e psicopatia, totalizando 27 questões. A Tabela 1 apresenta as variáveis da pesquisa, a métrica e a fonte de obtenção.

**Tabela 1 – Variáveis da pesquisa**

<b>Variáveis</b>	<b>Métricas</b>	<b>Fonte</b>
<b>Variável Dependente</b>		
Folga Orçamentária	Média das respostas do instrumento de pesquisa. Escala de 7 pontos do tipo Likert: (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.	Dunk (1993)
<b>Variáveis Independentes</b>		
Maquiavelismo	Média das respostas do instrumento de pesquisa. Escala de 5 pontos do tipo Likert: (1) discordo totalmente e (5) concordo totalmente.	Jones e Paulhus (2014)
Narcisismo		
Psicopatia		
<b>Variáveis de Controle</b>		
Idade do Respondente	Idade do Respondente representado pelas escalas de 1 e 4. Sendo 1 menor idade e 4 maior idade	Dos autores
Sexo do Respondente	Sexo do Respondente representado pelos números de 0 e 1. Sendo 0 Masculino e 1 Feminino	Dos autores
Formação do Respondente	Formação do Respondente representado pelos números de 1 a 5. Sendo 1 menor formação e 5 maior formação	Dos autores
Idade da Empresa	Idade da Empresa representado pelas escalas de 1 a 3. Sendo 1 menor idade e 3 maior idade	Dos autores
Tamanho da Empresa	Tamanho da Empresa representado pelos números de 1 a 8. Sendo 1 menor tamanho e 8 maior tamanho	Dos autores

Fonte: Elaborado pelos autores com base na revisão de literatura.

A partir dos dados coletados, os dados foram testados. As questões com escala reversa foram convertidas para a realização da análise e interpretação dos dados. Em seguida, para a interpretação inicial dos dados, foram aplicadas técnicas estatísticas, como análise descritiva, correlação e regressão Tobit. Destaca-se que para a análise estatística e demais análises foram utilizados o *software Microsoft Excel®* e *software Stata®*. Para analisar e relação entre



psicopatia, maquiavelismo e narcisismo de gestores e folga orçamentária, aplicou-se a Equação 1 apresentada a seguir.

$$FO_{it} = \beta_0 + \beta_1 DARK_{it} + \beta_2 IDRES_{it} + \beta_3 SEXO_{it} + \beta_4 FORM_{it} + \beta_5 IDEMP_{it} + \beta_6 TAM_{it}$$

**Equação 1**

Em que:

*FO<sub>it</sub>*: representa a média das respostas do instrumento de folga orçamentária.

*DARK<sub>it</sub>*: representa a média das respostas do instrumento de *Dark Triad*: Maquiavelismo, Narcisismo e Psicopatia, que foram testados separadamente.

*IDRES<sub>it</sub>*: representa a idade dos respondentes.

*SEXO<sub>it</sub>*: representa o sexo dos respondentes.

*FORM<sub>it</sub>*: representa o nível de formação dos respondentes.

*IDEMP<sub>it</sub>*: representa a idade da empresa.

*TAM<sub>it</sub>*: representa o tamanho da empresa.

Todos os modelos tiveram a winsorização das variáveis a 1%, ressaltou-se que foram realizados testes para se verificar a autocorrelação dos resíduos e de multicolinearidade entre as variáveis, conforme valores do teste Durbin-Watson e dos VIF apresentados na tabela. Ressalte-se ainda, que este estudo observa aspectos subclínicos dos traços de personalidade, com base na aplicação de um questionário autorrelato, composto por uma escala de intensidade e concordância (Escala *Likert*), junto a gestores que convivem em sociedade, portanto, não tem o intuito de diagnosticar patologicamente qualquer indivíduo. Este estudo foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética no dia 28 de abril de 2022 e está registrado na Plataforma Brasil.

#### 4 Apresentação e Discussão dos Resultados

A Tabela 2 apresenta a análise descritiva da amostra relacionadas ao sexo, faixa etária e nível de escolaridade, cargos ocupados bem como o período de experiência na atual função. Dos 213 respondentes, 177 declararam ser do sexo masculino, o que representa 83,1% e 16,9% do sexo feminino. Em relação à faixa etária declarada 70,3% possuem 36 anos ou mais. No que tange à formação acadêmica, considerando o grau de escolaridade mais elevado dos participantes, 66,7% responderam possuírem pós-graduação em nível de lato sensu, 17,4% mestrado, 15,5% possuem graduação e um participante declarou ter doutorado.

**Tabela 2 – Análise descritiva dos participantes da pesquisa**

<b>Sexo</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Masculino	177	83,1
Feminino	36	16,9
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,0</b>
<b>Faixa etária</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
18 a 25 anos	1	0,5
26 a 35 anos	58	27,2
36 a 45 anos	100	46,9
≥ de 46 anos	54	23,4
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,0</b>
<b>Escolaridade</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Ensino superior	33	15,5
Especialização	142	66,7
Mestrado	37	17,4
Doutorado	1	0,5



<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,0</b>
<b>Cargo*</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Gestor Administrativo	32	15,0
Gestor de Vendas	23	10,8
Gestor Financeiro	27	12,7
Gestor Operacional	27	12,7
Outros	90	48,8
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,0</b>
<b>Período de atuação na função</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
1 a 5 anos	100	46,9
6 a 10 anos	43	20,2
11 a 20 anos	49	23,0
≥ de 21 anos	21	9,9
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,0</b>

\*Os cargos de Gestor de Unidade de Negócio, Pesquisa e Desenvolvimento, Produção, Suprimentos, Marketing e Comercial foram suprimidos da tabela, por representarem cada entre 1,4 e 6,6% do total e considerados como outros. Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à descrição do cargo, gestor administrativo é a denominação que abrangeu o maior número de respondentes, totalizando 32 respondentes, seguido pela denominação de gerente financeiro (27) e gerente operacional (27). Ademais, verifica-se que 46,9% dos respondentes têm entre 1 e 5 anos de experiência na função desempenhada e 53,1% possuem seis ou mais anos de tempo de experiência na função de gestão intermediária. Percebe-se, que devido ao tempo médio de experiência na função, os participantes do estudo provavelmente se envolveram em mais de um ciclo orçamentário anual, o que permite supor que eles possuem entendimento do processo de planejamento orçamentário da organização. Evidencia-se na Tabela 3 os principais setores econômicos, a classificação do porte das empresas em termos de número de funcionários e o tempo de existência da organização.

Pode-se observar que 35,7% dos participantes declararam trabalhar em organizações com mais de dez mil funcionários. Considerando a classificação do porte das empresas com base no número de funcionários, houve predominância de 55,9% de empresas que operaram com mais de cinco mil funcionários. Observando as informações sobre o tempo de existência da empresa pode-se constatar que 97 (45,54%) participantes atuam em empresas que possuem tempo de existência entre 11 até 50 anos e 97 (45,54%) em empresas com mais de 51 anos de existência, apenas 9,39% (20) dos respondentes trabalham em organizações que possuem menos de 10 anos.

**Tabela 3 – Dez setor de atuação com maior representatividade na amostra e porte organizacional das empresas pesquisadas**

<b>Principal atividade econômica</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Energia Elétrica	24	11,3
Tecnologia da Informação e Telecomunicações	21	9,9
Agropecuária	19	8,9
Alimentos e Bebidas	18	8,4
Química e Petroquímica	18	8,4
Serviços Médicos	14	6,6
Comércio Varejista	12	5,6
Serviços Especializados	12	5,6
Metalurgia e Mineração	9	4,2
Construção e Engenharia	8	3,8
Outras	58	27,3
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,0</b>
<b>N.º de funcionários</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>



11 a 50 pessoas	4	1,9
51 a 200 pessoas	5	2,3
201 a 500 pessoas	19	8,9
501 a 1.000 pessoas	13	6,1
1.001 a 5.000 pessoas	53	24,9
5.001 a 10.000 pessoas	43	20,2
≥ 10.001 pessoas	76	35,7
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,0</b>
<b>Tempo de existência da empresa</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Até 10 anos	20	9,4
Entre 11 e 50 anos	97	45,5
≥ 51 anos	96	45,1
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Apresentam-se na sequência os modelos de correlação e regressão da relação entre os traços de personalidade *Dark Triad* e a Folga Orçamentária. Após realizar o teste de normalidade constatou-se que os dados são normais assim, na Tabela 4 apresenta-se a correlação de Pearson entre as variáveis do estudo.

**Tabela 4 – Correlação de Pearson entre as variáveis do estudo**

Var.	FO	MAQUI	NARCI	PSICO	IDADE	SEXO	FORM	IDEM	TAM
FO	1,000								
MAQUI	-0,128	1,000							
NARCI	-0,113	0,336*	1,000						
PSICO	-0,033	0,484*	0,337*	1,000					
IDADE	-0,142*	-0,144*	-0,022	-0,032	1,000				
SEXO	0,123	-0,061	-0,017	0,076	-0,037	1,000			
FORM	-0,035	-0,107	-0,124	-0,106	0,169*	0,068	1,000		
IDEM	-0,016	-0,047	-0,124	-0,056	0,107	-0,097	0,140*	1,000	
TAM	-0,090	-0,101	-0,084	-0,155*	-0,087	-0,034	0,066	0,371*	1,000

Níveis de significância: \* $p < 0,05$ . Legenda: FO: Folga Orçamentária. MAQUI: Maquiavelismo. NARCI: Narcisismo. PSICO: Psicopatia. FORM: Formação. IDEM: Idade da Empresa. TAM: Tamanho da Empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observar que a variável de folga orçamentária se relaciona apenas com a variável idade, a variável maquiavelismo se relaciona com as variáveis de narcisismo, psicopatia e idade, a variável de narcisismo se relaciona apenas com psicopatia e a de psicopatia apenas com o tamanho da organização. Sobre a relação encontrada entre maquiavelismo e psicopatia, D'Souza (2016) evidencia haver maior propensão de indivíduos com traços de personalidade maquiavelista se envolverem com pessoas com traços psicopatas, para exercerem táticas de gestão enganosas e obterem ganhos, sem evidenciar remorsos pelos possíveis danos causados aos outros.

Quando observado a correlação entre o maquiavelismo e o narcisismo, os resultados sugerem que esses indivíduos possuem tendência a comportamentos de manipulação para alimentar o senso de grandiosidade e exibicionismo, em busca de status e poder. Por fim, a correlação entre o narcisismo e a psicopatia sugere, dentre outros comportamentos, a busca de autoestima e autopromoção no meio empresarial. Também é esperado que os traços se relacionam pois formam o *cluster* de personalidade *Dark*, unidos pela característica de insensibilidade, de acordo com Paulhus (2014).

Na sequência são apresentados os resultados das regressões. Todos os modelos tiveram a winsorização das variáveis a 1%, ressaltou-se que foram realizados testes para se verificar a



autocorrelação dos resíduos e de multicolinearidade entre as variáveis, conforme valores do teste Durbin-Watson e dos VIF apresentados na tabela. Para a estimação dos coeficientes foi utilizada a regressão Tobit com efeitos fixos de setor, haja vista que o Teste de White não indicou a heterocedasticidade dos dados. Apresenta-se na sequência a Tabela 5, no painel A, a relação entre traços de personalidade maquiavelista e folga orçamentária, no painel B, a relação entre traços de personalidade narcisismo e folga orçamentária e no painel C, a relação entre traços de personalidade psicopatia e folga orçamentária.

Os resultados da Tabela 5, painel A, apontam que o modelo possui adequada significância global ( $p$ -valor = 0,032) e um poder explicativo de 8,51%. A estatística de Durbin-Watson foi um pouco inferior a dois, indicando que os resíduos não estão autocorrelacionados. Em relação a variável maquiavelismo, observou-se que o traço está relacionado negativamente com a folga orçamentária, o que rejeita a hipótese H1a, pois esperava-se uma relação positiva entre as variáveis. Embora o resultado contrarie a hipótese estabelecida segundo a literatura, ele pode ser explicado pela vertente de estudos que abordam os traços de personalidade *Dark Triad* como benéficas para as organizações e sociedade. Indivíduos com traços brandos de maquiavelismo evidenciam fortes características de raciocínio estratégico e tático sobre gestão (Jones & Paulhus, 2011), são adaptáveis, capazes de contribuir, cooperar e utilizar estratégias pró-sociais, não somente quando isso é vantajoso para eles (Belschak et al., 2015).

No contexto organizacional da amostra investigada, indivíduos com traço de maquiavelismo são menos propensos a criação da folga orçamentária. Em relação às variáveis de controle observou-se que a idade do respondente e o tamanho da empresa influenciam de forma significativa a diminuição da folga, enquanto a variável sexo exerce influência significativa para o aumento da folga orçamentária. Portanto, no contexto analisado constata-se que: (i) indivíduos mais velhos tendem a criar menos folga orçamentária; (ii) quanto maior a organização, menor é a criação da folga; (iii) e as mulheres são mais propensas a criarem folga orçamentária em relação aos homens.

Estes achados divergem dos evidenciados no estudo de Nottar et al. (2022) o qual não encontraram significância estatística entre as variáveis de gênero, experiência profissional, idade e a criação de folga orçamentária. Nottar et al. (2022) utilizaram o mesmo instrumento de coleta para tipificar o traço de personalidade (Jones & Paulhus 2014), no entanto a folga orçamentária foi estimada por instrumento de Davis et al (2006) e, neste estudo optou-se por de Dunk (1993). Outros fatores que podem explicar as diferenças encontradas é que Nottar et al. (2022) utilizaram o experimento como técnica de coleta de dados, aplicado à estudantes de graduação em contabilidade, após terem cursado a disciplina de ética geral e profissional e outras, indicando haver diferenças com a amostra e técnica de coleta aqui estabelecida.

Os resultados da Tabela 5, painel B, apontam que o modelo possui adequada significância global ( $p$ -valor = 0,050) e um poder explicativo de 8,81%. A estatística de Durbin-Watson foi um pouco inferior a 2, indicando que os resíduos não estão autocorrelacionados. Em relação à variável narcisismo, observou-se que o traço está relacionado negativamente com a folga orçamentária, rejeitando a Hipótese H1b, pois esperava-se uma relação positiva entre as variáveis. Da mesma forma que o maquiavelismo, indivíduos que possuem traços brandos de narcisismo podem trazer benefícios para as organizações, no tocante aos aspectos de folga orçamentária. Ao revisitar a literatura, com intuito de compreender os resultados contrários ao estabelecido na hipótese H1b, Campbell et al (2011) argumentam que indivíduos narcisistas são inovadores, criativos, carismáticos, inteligentes, possuem habilidade para gerenciar negócios e capacidade de liderança. Dworkis (2013) evidencia que possuem características como autoridade, autossuficiência e a superioridade, que também são consideradas positivas para o desempenho das organizações. Ambos os estudos contribuem para explicar o resultado aqui



apresentados, sugerindo que indivíduos com traços narcisistas podem utilizar suas habilidades e inteligência para melhorar o desempenho das organizações e consequentemente, aumentar suas recompensas e prestígio.

**Tabela 5 – Resultado da relação entre maquiavelismo, narcisismo, psicopatia e a folga orçamentária**

Variável dependente: Folga Orçamentária							
Painel A – Maquiavelismo				Painel B – Narcisismo			
Variáveis	Coef.	Estatística t.	VIF	Variáveis	Coef.	Estatística t.	VIF
Constante	4,734	0,000***		Constante	4,978	0,000***	
Maquiavelismo	-0,190	0,019**	1,10	Narcisismo	-0,252	0,057*	1,15
Idade	-0,134	0,046**	1,18	Idade	-0,116	0,083*	1,16
Sexo	0,302	0,019**	1,13	Sexo	0,309	0,016**	1,13
Formação	-0,046	0,590	1,20	Formação	-0,050	0,562	1,21
Idade Empresa	0,082	0,327	1,46	Idade Empresa	0,070	0,404	1,47
Tamanho	-0,079	0,025**	1,41	Tamanho	-0,071	0,043**	1,39
Sig. Mod.		0,032		Sig. Mod.		0,050	
R <sup>2</sup>		8,510		R <sup>2</sup>		8,810	
DW		1,890		DW		1,910	
N		213,0		N		213,0	
Painel C – Psicopatia							
Variáveis	Coef.	Estatística t.	VIF				
Constante	4,431	0,000***					
Psicopatia	-0,139	0,279	1,15				
Idade	-0,114	0,090*	1,16				
Sexo	0,328	0,012**	1,13				
Formação	-0,039	0,648	1,20				
Idade Empresa	0,083	0,328	1,46				
Tamanho	-0,076	0,035**	1,43				
Sig. Mod.		0,084					
R <sup>2</sup>		7,570					
DW		1,900					
N		213,0					

**Legenda:** Níveis de significância: \*p<0,10; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,01.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação as variáveis de controle, similar aos indivíduos tipificados com traços maquiavélicos, constata-se que a idade do respondente e o tamanho da empresa influenciam de forma significativa a diminuição da folga e a variável sexo influencia de forma significativa o aumento da folga orçamentária. Portanto, indivíduos mais velhos, tipificados com traços narcisismo, tendem a criar menos folga orçamentária e quanto maior a organização, menor é a criação da folga. Já em relação ao sexo, mulheres criam mais folga orçamentária em relação aos homens, o que igualmente contraria o estudo de Nottar et al. (2022) o qual ao analisar estudantes de graduação identificaram que homens são mais propensos a realização de folga orçamentária.

Os resultados da Tabela 5, painel C, apontam que o modelo possui adequada significância global (p-valor = 0,084) e um poder explicativo de 7,57%. A estatística de Durbin-Watson foi um pouco inferior a 2, indicando que os resíduos não estão autocorrelacionados. Em relação a variável psicopatia observou-se que o traço não está relacionado com a variável folga orçamentária, portanto, a Hipótese H1c foi rejeitada. Em relação as variáveis de controle, seguindo o padrão obtido para os traços maquiavelismo e narcisismo, a idade do respondente e o tamanho da empresa influenciam de forma significativa a diminuição da folga e a variável sexo influencia de forma significativa o aumento da folga orçamentária. Portanto, no contexto



analisado, indivíduos mais velhos tendem a criar menos folga orçamentária e quanto maior a organização, menor é a criação da folga. Já em relação ao sexo, mulheres criam mais folga orçamentária em relação aos homens.

Com base nos resultados evidenciados infere-se que as interpretações e escolhas dos gestores dão-se principalmente em função da personalidade e experiência individual, corroborando com a concepção de Hambrick (2007). A escolha de manipular ou não os resultados podem ser compreendidos pelo estudo de Bommer et al. (1987), o qual defende que nas situações em que existam dilemas éticos, os atributos individuais como personalidade, perfil demográfico, objetivos pessoais, posição/status e experiências são condições necessárias para que o indivíduo reflita sobre suas alternativas e tome uma decisão ética ou antiética. Ademais, os autores enfatizam que quando indivíduos se deparam com situações de conflito entre objetivos pessoais e os objetivos da organização, decidem pelo caminho que irá beneficiar seus próprios interesses, especialmente quando está em jogo seu progresso na carreira. Pode-se inferir que a criação da folga orçamentária tem potencial para prejudicar a reputação desses indivíduos, inibindo, seus comportamentos antiéticos.

#### 4.1 Discussão dos Resultados

Os resultados estatisticamente significativos da influência dos traços de personalidade *Dark Triad* na criação da folga orçamentária permitem rejeitar as hipóteses, as quais são apresentadas na Tabela 6.

**Tabela 6– Evidências sobre as Hipóteses com base nos resultados significativos**

Hipóteses	Nível de Significância	Sinal Encontrado	Decisão
H1a – Há uma relação positiva entre o traço de personalidade maquiavelismo de gestores com responsabilidade orçamentária e a folga orçamentária.	**	-	Rejeitar
H1b – Há uma relação positiva entre o traço de personalidade narcisista de gestores com responsabilidade orçamentária e a folga orçamentária.	*	-	Rejeitar
H1c – Há uma relação positiva entre o traço de personalidade psicopata de gestores com responsabilidade orçamentária e a folga orçamentária.	N	N	Rejeitar

No contexto analisado, os traços de personalidade *Dark Triad*, mais especificamente os traços de maquiavelismo e narcisismo, diferentemente do esperado, apresentaram sinal negativo, reduzindo significativamente a criação da folga orçamentária, rejeitando-se as hipóteses H1a e H1b. Relevante destacar que a amostra analisada foi composta por indivíduos (gestores) que se declararam atuar em empresas longevas (91% com mais de 10) e de grande porte (81% acima de mil funcionários). Ademais o perfil da amostra foi declarado como predominantemente formado por homens (83%) ‘maduros’ (70% com mais de 35 anos) com elevado nível escolar (84% possuem especialização *stricto* ou *latu sensu*).

Ao constatar-se que traços de personalidade maquiavélicos e narcisistas, em gestores de nível tático, potencializa a redução da folga orçamentária, esta pesquisa contraria os estudos de Hartmann e Maas (2010), Corrêa e Lavarda (2021) e Nottar et al. (2022), os quais indicam que as características individuais egocêntricas, foco no resultado e uma relação de indiferença para com os outros sujeitos tem potencial para tornar os indivíduos com traços de personalidade maquiavelistas, propensos a criar folga orçamentária. Do mesmo modo que indivíduos com traços de personalidade narcisista estão propensos a tomar decisões arriscadas e impulsivas,



pois focam em objetivos de curto prazo sem se preocupar com as consequências de longo prazo (Campbell et al., 2011). Dado o exposto e para o contexto analisado, gestores de nível tático com traços de personalidade maquiavélicos ou narcisista podem contribuir para a redução da assimetria de informação, entre os níveis organizacionais, durante a elaboração do orçamento.

Além das características supracitadas da amostra desta pesquisa, cabe ressaltar que os estudos com resultados divergentes foram analisados em condições diferentes, como por exemplo, fora do contexto nacional (Hartmann & Maas, 2010) e os estudos brasileiros, por meio de experimento (Corrêa & Lavarda, 2021; Nottar et al., 2022). O atual estudo não é pautado em experimento, mas em uma pesquisa de levantamento (*survey*) objetivando a identificação subclínica da personalidade *Dark Triad* de gestores e a sua influência na criação da folga orçamentária. Isso sugere que a escolha metodológica pode impactar os resultados. Outro fator é a amostra investigada, Corrêa e Lavarda (2021) e Nottar et al. (2022) têm como sujeitos estudantes de ciências contábeis de instituições de ensino superior brasileiras, fato que limita a comparação entre os resultados e, por se tratar de traços de personalidade e práticas profissionais, distancia esses achados dos aqui apresentados, por características como faixa etária, tempo de experiência e nível de formação escolar.

Embora se saiba que indivíduos com traços de personalidade *Dark Triad* estão relacionados ao comportamento antiético, ainda permanece dúvidas referente a relação entre os traços psicológicos e os processos de tomada de decisão de indivíduos que se envolvem em comportamentos fraudulentos (Nikitkov et al., 2014), especialmente pelo excesso de confiança em suas habilidades gerenciais. Neste sentido, esta pesquisa contribui com a literatura ao abordar a relação entre traços de personalidade *Dark Triad* e a criação da folga orçamentária, considerada por muitos pesquisadores, um comportamento antiético e prejudicial para as organizações.

Apesar de contrariar as expectativas estabelecidas pela abordagem teórica adotada, os resultados aqui apresentados contribuem por corroborar com estudos que indicam que traços *Dark Triad* podem ser positivos para a organização (O'Boyle et al., 2012; Spain et al., 2014; Papageorgiou et al., 2017). Indivíduos com traços de narcisismo por exemplo, podem ser bem-sucedidos no ambiente organizacional, por apresentarem características como visão, carisma, inovação, habilidade para atrair seguidores e gerenciar negócios, autoridade, autossuficiência e superioridade (Campbell et al., 2011; Dworkis, 2013), que são características consideradas positivas para o desempenho e sucesso organizacional. Ainda de acordo com D'Souza e Lima (2015), a presença de indivíduos com traço de personalidade narcisista pode ser construtiva para as empresas, dependendo do nível, pois estes possuem vitalidade positiva, autoestima, empatia, são ambiciosos e possuem inteligência estratégica, o que favorece suas decisões dentro das organizações. Estas reflexões reforçam o observado na presente pesquisa, indivíduos com traços de personalidade narcisista influenciam significativamente à redução da folga orçamentária.

Por sua vez, os indivíduos com traços de personalidade maquiavelistas evidenciam fortes características de raciocínio estratégico e tático sobre gestão (Jones & Paulhus, 2011), são adaptáveis, capazes de contribuir e cooperar (Belschak et al., 2015). Neste sentido, indivíduos com traços maquiavélicos ou narcisistas podem perceber a folga como prejudicial a longo prazo, afetando seu sucesso e a sua reputação, o que conseqüentemente, diminui seu comportamento oportunista.

As características dominantes dos respondentes deste estudo, relacionadas ao tempo de atuação na empresa, como um indicativo de experiência, setor de trabalho e o tamanho das empresas, podem ter influenciado os resultados. Empresas longevas e de grande porte são mais propensas a possuírem planos de carreira, formalmente estabelecidos, o que talvez direcione o





interesse de indivíduos com traços maquiavélicos ou narcisistas à ascensão profissional, em detrimento ao ‘conforto’ da gestão orçamentária. Sobre isso, Jones (2013) afirma que indivíduos com traços de personalidade maquiavelistas possuem estratégias de maximização de ganhos, porém a longo prazo, agindo de maneira planejada e não de forma impulsiva. Sendo assim, calculam os riscos e benefícios a longo prazo para a realização de suas ações de ganhos pessoais, podendo desistir de agir de forma manipuladora em situações de alto risco.

A literatura apresenta poucas evidências sobre o impacto de indivíduos com personalidade *Dark Triad* no contexto empresarial, portanto, não se pode afirmar que estes indivíduos sempre terão impactos negativos nas organizações, uma vez que, devido a sua inteligência estratégica e demais atributos, podem não se envolver em decisões antiéticas. Esta pesquisa evidencia que a presença de indivíduos com traços de personalidade maquiavelistas e narcisistas diminui a criação da folga orçamentária. Isso não descarta outros possíveis impactos negativos que esses indivíduos possam ter no ambiente de trabalho, como nas relações humanas e nem desqualifica pesquisas que encontraram resultados contraditórios, mas contribui para a literatura, ao reportar novas evidências no que se refere ao envolvimento de indivíduos com traços de personalidade *Dark* nas práticas orçamentárias das organizações.

Ainda, pode-se afirmar que a inteligência é elevada em personalidades obscuras, e, no contexto corporativo, indivíduos que possuem o papel de tomada de decisão (D'Souza & Jones, 2017) podem optar pelas estratégias que lhes concederiam melhores benefícios. Nesse sentido, na amostra desta pesquisa, os indivíduos com traços de maquiavelismo e narcisismo diminuem a criação de folga orçamentária, deste modo, no contexto analisado tais indivíduos não consideram a folga uma prática que traria mais benefícios ao longo prazo em relação a seus custos. Ainda há evidências na literatura de que indivíduos com traços de maquiavelismo se demonstram socialmente habilidosos e são bem aceitos no ambiente corporativo e indivíduos com traços narcisistas e psicopatas são altamente criativos e inteligentes (Campbell et al., 2011). Assim, pode-se perceber que os traços de personalidade *Dark* são complexos de se entender, indivíduos que apresentam esses traços podem apresentar determinados comportamentos que impactam positivamente as decisões corporativas e outros negativamente (Papageorgiou et al., 2017).

## 5 Conclusão

Inúmeras pesquisas sobre orçamento são realizadas na área gerencial, mas ainda é considerado incipiente pesquisas que abordam folga orçamentária e traços de personalidade *Dark Triad*. Os resultados encontrados nesta pesquisa contribuem com a literatura, além de apresentar contribuições práticas e sociais. Esta pesquisa assumiu como pressuposto que a criação da folga orçamentária tem o potencial de comprometer a eficácia do sistema orçamentário da organização, ou seja, é desfavorável à organização. Isso posto, para investigar a criação da folga orçamentária é necessário considerar potenciais antecedentes, sendo considerado nesta pesquisa a personalidade *Dark Triad* dos indivíduos. Assim, testou-se o efeito dos traços de personalidade *Dark Triad* de gestores na folga orçamentária.

Apesar das evidências aqui apresentadas refutarem as hipóteses estabelecidas de relação direta e positiva entre os traços *Dark* e a folga orçamentária, este estudo apresenta contribuições relevantes à literatura, reportando que em determinadas condições, o traço de maquiavelismo e narcisismo, presente em gestores de nível intermediário, diminuem a criação da folga orçamentária, contrariando outras pesquisas (Hartmann & Maas, 2010; Corrêa & Lavarda, 2021; Nottar et al., 2022), ou seja, estes resultados evidenciam que essas relações ainda não estão estabelecidas na literatura e necessitam de novas investigações. Talvez o nível



hierárquico, o sujeito de pesquisa, a metodologia (experimento, *survey*) sejam configurações que impliquem na comparação dos resultados, ensejando igualmente novas pesquisas.

Conforme estabelecido na literatura, indivíduos com traços de personalidade *Dark Triad* podem utilizar estratégias e sua inteligência para influenciar o ambiente, processos decisórios e comportamento de indivíduos, assim, conquistas com maior assertividade seus objetivos. Entretanto, as evidências aqui encontradas revelam e corroboram com a corrente de investigação sobre impactos positivos que os indivíduos com personalidade *Dark* podem apresentar no ambiente corporativo. Por serem considerados indivíduos inteligentes, habilidosos e calculistas, são capazes de julgar e decidir com maior cautela quais comportamentos que lhes trariam maiores benefícios. Dado o exposto, gestores posicionados hierarquicamente em nível médio, podem considerar como estratégia para ‘conquistar’ a confiança dos superiores em busca de ascensão profissional a valorização da transparência e transferência de informações no processo orçamentário.

Portanto, não se pode julgar que indivíduos com traços de personalidade *Dark Triad* sempre apresentem impactos negativos no ambiente em que estão inseridos, uma vez que, conforme resultados da pesquisa, indivíduos com traços de maquiavelismo e narcisismo não se associaram com o aumento da criação da folga orçamentária. Neste sentido, cabe a reflexão sobre a relevância da presença de indivíduos com traços de personalidade socialmente aversivos, nas organizações, uma vez que se sabe que são indivíduos altamente estratégicos e inteligentes.

A inserção destes novos tópicos de investigação na área gerencial, principalmente ao tema de orçamento, temática amplamente discutida, possibilita novas discussões cuja pauta ainda é incipiente. Por fim, apresenta evidências sobre a criação da folga orçamentária, que podem auxiliar organizações a direcionar esforços para um maior planejamento e controle organizacional, com o objetivo de desenvolver processos orçamentários mais efetivos, controlando comportamento dos indivíduos e criando mecanismos que promovam o alinhamento dos objetivos organizacionais. Portanto, a relevância deste estudo dá-se por contribuir com o autoconhecimento da organização, ao fornecer subsídios que contribuem para a continuidade do negócio e informações para os momentos de decisão da alta gestão.

Espera-se que os resultados obtidos contribuam para enriquecer a pesquisa acadêmica, sobretudo a pesquisa na área da contabilidade comportamental, além de encorajar novas pesquisas sobre antecedentes da folga orçamentária e os efeitos dos traços de personalidade nas decisões empresariais. As evidências aqui encontradas ainda contestam estereótipos criados pelo senso comum sobre indivíduos com traços de personalidade *Dark Triad*, evidenciando que eles podem tomar decisões que beneficiam as organizações.

Em uma perspectiva prática, as organizações ao melhor compreender características da personalidade de seus gestores podem melhorar práticas orçamentárias e gerenciar a folga orçamentária, no sentido de reduzi-la. Os resultados podem mostrar-se úteis para o recrutamento, seleção e treinamento de indivíduos para ocupar posições de liderança, responsáveis pela tomada de decisões, cujas escolhas refletem resultados significativos para a organização.

Recomenda-se que novos estudos expandam suas amostras para outros grupos e níveis hierárquicos (inclusive comparando-os), bem como incluam outras variáveis que possam impactar na constituição da folga orçamentária, além do aprofundamento da discussão dos traços sombrios nas práticas orçamentárias, analisando, por exemplo, como o *Dark Triad* influencia a tomada de decisão sob a perspectiva de excesso de confiança, sob condições de incerteza e de risco, entre outros. Ainda sugere-se avaliar de forma individualizada os construtos de Narcisismo, Psicopatia e Maquiavelismo, haja vista a quase inexistência de



estudos relacionados com essa temática. Por fim, argumenta-se, ainda, a importância de desenvolver pesquisas que busquem reconhecer e apresentar o lado positivo dessa tríade nos ambientes em que esses indivíduos estão inseridos.

Apesar das contribuições, este estudo apresenta limitações que podem ser sanadas em estudos futuros. Uma delas consiste no fato de a amostra analisada, pois é caracterizada como não probabilística, intencional e obtida por acessibilidade, podendo comprometer a representatividade da amostra da pesquisa, portanto, não pode ser generalizada. A segunda limitação do estudo pode estar relacionada com as respostas obtidas pelo instrumento de pesquisa, a compreensão dos questionamentos, a percepção dos participantes da pesquisa, bem como os vieses. Outra limitação identificada no estudo corresponde aos instrumentos utilizados, pois apresentam especificidades de medição e tratamento estatístico, que dificultam a aplicação de alguns testes e a análise dos resultados. Adicionalmente, destaca-se que outras variáveis que possivelmente poderiam interferir nos resultados foram identificadas na literatura, das quais não foram testadas neste estudo. Contudo, mesmo reconhecendo-se a existência de tais limitações, entende-se que com as variáveis estabelecidas, o conjunto dos procedimentos estabelecidos para a coleta e para a análise dos dados, estas limitações não invalidam a pesquisa.

## Referências

- Babiak, P., & Hare, R. D. (2006). *Snakes in suits: when psychopaths go to work*. New York: Regan Books.
- Babiak, P., Neumann, C., & Hare R. D. (2010). Corporate psychopathy: talking the walk. *Behavioral Sciences and the Law*, 28(2), 174-193.
- Baerdemaeker, J., & Bruggeman, W. (2015). The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: the mediating role of autonomous motivation and affective organizational commitment. *Management Accounting Research*, 29, 1-12.
- Bailey, C. D. (2019). The joint effects of narcissism and psychopathy on accounting students' attitudes towards unethical professional practices. *Journal of Accounting Education*, 49, 100635.
- Belschak, F. D., Hartog, D. N., & Kalshoven, K. (2015). Leading machiavellians: how to translate machiavellians' selfishness into pro-organizational behavior. *Journal of Management*, 41(7), 1934-1956.
- Beuren, I. M., Beck, F., & Popik, F. (2015). Interesses Compartilhados afetam a veracidade dos orçamentos? *Revista de Contabilidade e Finanças*, 26(67), 11-26.
- Beuren, I. M., Santos, V. D., & Hein, N. (2015). Folga organizacional de *controllers* em empresas com remuneração variável. *Organizações & Sociedade*, 22(72), 35-60.
- Beuren, I. M., & Verhagem, J. A. (2015). Remuneração variável incentiva a criação de folga orçamentária? *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(4), 128-143.
- Bommer, M., Gratto, C., Gravander, J., & Tuttle, M. (1987). A behavioral model of ethical and unethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 6(4), 265-280.
- Buzzi, D. M., Santos, V. Beuren, I. M. & Faveri, D. B. (2014). Relação da folga orçamentária com participação e ênfase no orçamento e assimetria da informação. *Revista Universo Contábil*, 10(1), 06-27.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4) 268-284.
- Church, B. K., Kuang, X. J., & Liu, Y. S. (2019). The effects of measurement basis and slack benefits on honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 72, 74-84.



- Corrêa, A. B. N., & Lavarda, C. E. F. (2021). Maquiavelismo na criação de folga Orçamentária. *Contabilidade Gestão e Governança*, 24(2), 148-166.
- Covaleski, M., Evans Iii, J. H., Luft, J. L., & Shields, M. D. (2003). Budgeting research: Three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 03-49.
- Davila, T., & Wouters, M. (2005). Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. *Accounting, organizations and society*, 30(7-8), 587-608.
- D'Souza, M. F. (2016). *Manobras Financeiras e o Dark Triad: o despertar do lado sombrio na gestão*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade do Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- D'Souza, M. F., & Jones, D. N. (2017). Taxonomia da rede científica do *Dark Triad*: revelações no meio empresarial e contábil. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11(3), 296-313.
- D'Souza, M. F., Lima, G. A. S. F., Jones, D. N., & Carré, J. R. (2019). Do I win, does the company win, or do we both win? Moderate traits of the *Dark Triad* and profit maximization. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(79), 123-138.
- D'Souza, M., & Lima, G. A. S. F. (2015). The dark side of power: the *Dark Triad* in opportunistic decision-making. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 8(2), 135-156.
- Daumoser, C., Hirsch, B., & Sohn, M. (2018). Honesty in budgeting: a review of morality and control aspects in the budgetary slack literature. *Journal of Management Control*, 29(2), 115-159.
- Davis, S., Dezoort, F. T., & Kopp, L. S. (2006). The effect of obedience pressure and perceived responsibility on management accountants' creation of budgetary slack. *Behavioral Research in Accounting*, 18(1), 19-35.
- Dunk, A. S. (1993). The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *The Accounting Review*, v. 68(2), 400-410.
- Dunk, A. S., & Nouri, H. (1998). Antecedents of budgetary slack: a literature review and synthesis. *Journal of Accounting Literature*, 17(1), 72-96.
- Dworkis, K. (2013). *The interactive effects of incentive threshold and narcissism on managerial decision-making* (Tese de Doutorado). Los Angeles, CA: University of Southern California.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: an assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: an update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hartmann, F., & Maas, V. (2010). Why business unit controllers create budget slack: involvement in management, social pressure, and machiavellianism. *Behavioral Research in Accounting*, 22(2), 27-49.
- Henri, J., Massicotte, S., & Arbour, D. (2020). Exploring the consequences of competing uses of budgets. *Australian Accounting Review*, 30(4), 257-268.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2011). Differentiating the dark triad within the interpersonal circumplex. In Horowitz, L. M.; Strack, S. *Handbook of Interpersonal Psychology*, 249-269.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the short *Dark Triad* (SD3): a brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21(1), 28-41.



- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark side of leader traits: a review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855-875.
- Koehn, M. A., Okan, C., & Jonason, P. K. (2019). A primer on the Dark Triad traits. *Australian Journal of Psychology*, 71(1), 7-15.
- Lukka, K. (1988). Budgetary biasing in organizations: theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 281-301.
- Merchant, K. A. (1985). Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, 10(2), 201-210.
- Nikitkov, A. N., Stone, D. N., & Miller, T. C. (2014). Internal controls, routine activity theory (RAT), and sustained online auction deception: a longitudinal analysis. *Journal of Information Systems*, 28(1), 311-337.
- Nottar, D. I. S., Schiavo, P. S., Dal Vesco, D. G., & Santos, C. A. dos. (2022). O efeito dos traços dark triad na relação entre a pressão de obediência e a folga orçamentária. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(90).
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & Mcdaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the *Dark Triad* and work behavior: a social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557-579.
- Onsi, M. (1973). Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. *The Accounting Review*, 48(3), 535-548.
- Papageorgiou, K. A.; Wong, B.; Clough, P. J. (2017). Beyond good and evil: Exploring the mediating role of mental toughness on the Dark Triad of personality traits. *Personality and Individual Differences*, 119,19-23.
- Paulhus, D. L. (2014). Toward a taxonomy of dark personalities. *Current Directions in Psychological Science*, 23(6), 421-26.
- Paulhus, D. L., & John, O. P. (1998). Egoistic and moralistic biases in self-perception: the interplay of self-deceptive styles with basic traits and motives. *Journal of Personality*, 66(6), 1025-1060.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. (2002). The *Dark Triad* of personality: narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563.
- Smith, M. B., Wallace, J. C., & Jordan, P. (2016). When the dark ones become darker: how promotion focus moderates the effects of the dark triad on supervisor performance ratings. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 236-254.
- Smith, S. F., & Lilienfeld, S. O. (2013). Psychopathy in the workplace: the knowns and unknowns. *Aggression and Violent Behavior*, 18(2), 204-218.
- Sola, G. L., & Bonacim, C. A. G. (2015). O processo orçamentário e a tomada de decisão de gestores em um hospital público. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 9(25), 31-42.
- Spain, S. M., Harms, P., & Lebreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 41-60.
- Sponem, S., & Lambert, C. (2016). Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: a configurational approach. *Management Accounting Research*, 30, 47- 61.
- Wibbeke, L. M., & Lachmann, M. (2020). Psychology in management accounting and control research: an overview of the recent literature. *Journal of Management Control*, 31(3), 275-328.
- Wrubel, F., Marassi, R. B., Lavarda, C. E. F., & Lavarda, R. A. B. (2016). Cultura organizacional nas práticas orçamentárias: estudo em uma cooperativa agroindustrial. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 11(3), 46- 64.