



Responsible Editor: Rodrigo de Souza Gonçalves
Andrea de Oliveira Gonçalves
Associate Editor: Julio Araujo Carneiro da Cunha
Evaluation Process: Double Blind Review pelo SEER/OJS

Maquiavelismo na Criação de Folga Orçamentária

RESUMO

Objetivo: examinar a tendência do indivíduo com comportamento maquiavélico a criar folga orçamentária em uma situação de afeto negativo.

Método: pesquisa experimental com 390 discentes de ciências contábeis de instituições de ensino superior brasileiras, e para a análise dos dados optou-se pela técnica de modelagem de equações estruturais, realizada no software SmartPLS, versão 3.

Originalidade/Relevância: a relevância do estudo está em medir o efeito moderador da intensidade de afeto negativo imposto pela punição na relação entre maquiavelismo e folga orçamentária. Novos estudos envolvendo maquiavelismo aportam evidências com foco nos afetos negativos, mais especificamente na punição por informações incorretas, assim como explorar os antecedentes da folga orçamentária, que podem modificar o comportamento de gerentes nas organizações.

Resultados: os achados indicam que a personalidade maquiavélica pode ser considerado um antecedente da folga orçamentária, além de ser algo intrínseco no indivíduo, que mesmo diante da intensidade de afeto negativo imposto pela ameaça de punição como estímulo ambiental, conseguiu inibir a criação de folga orçamentária.

Contribuições teóricas/metodológicas: os achados agregam à literatura dessa área, por demonstrar que a personalidade maquiavélica pode ser considerada como um antecedente da folga orçamentária e se utiliza da Escala de Personalidade Maquiavélica (EPS) a fim de validar essa escala no cenário nacional, além de aumentar a discussão sobre intensidade de afeto negativo e seu efeito moderador.

Palavras-chave: Maquiavelismo; Folga orçamentária; Intensidade de afeto negativo; Punição.

Amanda Beatriz Nasatto Corrêa

Universidade Federal de Santa Catarina,
SC, Brasil
amandanasatto10@hotmail.com

Carlos Eduardo Facin Lavarda

Universidade Federal de Santa Catarina,
SC, Brasil
eduardo.lavarda@ufsc.br

Recebido: Agosto 27, 2020

Revisado: Fevereiro 26, 2021

Aceito: Maio 05, 2021

Publicado: Agosto 31, 2021



How to Cite (APA)

Corrêa, A. B. N., & Lavarda, C. E. F. (2021). Maquiavelismo na Criação de Folga Orçamentária. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 24(2), 148-166. http://dx.doi.org/10.51341/1984-3925_2021v24n2a1

1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre folga orçamentária relacionam esse tema com diversas variáveis e em contextos diferentes, tais como percepção de legitimidade do papel (Douthit & Majerczyk, 2019), efeito de intensidade de afeto negativo (Blay *et al.*, 2019), honestidade (Blay *et al.*, 2019; Daumosier *et al.*, 2018), esquemas de incentivos baseados nos orçamentos (Liessem, Schedlinsky, Schwering, & Sommer, 2015), participação orçamentária (Arnold, 2007; Brown, Evans, & Moser, 2009; Dunk & Perera, 1997, Widanaputra & Mimba, 2014), fatores motivacionais do comprometimento organizacional e do envolvimento no trabalho (Nouri, 1994).

Mesmo diante de inúmeros estudos realizados com alguns resultados divergentes, não há consenso na literatura sobre o que causa a constituição da folga orçamentária (Buzzi, Santos, Beuren, & Faveri, 2014). Por exemplo, a participação orçamentária tem influência negativa sobre a folga orçamentária (Pundarika & Dwirandra, 2019). Na busca por ampliar o conhecimento empírico sobre o tema em questão, este estudo relaciona a folga orçamentária com a personalidade maquiavélica dos indivíduos.

Consideram-se características típicas de um indivíduo maquiavélico, segundo Sousa (2016), a capacidade de fraudar, agir de maneira antiética, modificar relatórios financeiros, inclusive o orçamento. Ressalte-se que indivíduos com nível mais elevado de maquiavelismo (alto *Machs*) têm maior predisposição de se desapegar dos padrões éticos e de usufruir das oportunidades, focando nas vantagens pessoais, em detrimento dos indivíduos com nível inferior de maquiavelismo (baixo *Machs*) (Hartmann & Maas, 2010).

Assim, o maquiavelismo torna-se um construto estimado entre os estudos organizacionais (Dahling, Whitaker, & Levy, 2009; Vleeming, 1979). Acredita-se que isso tenha encorajado estudos sobre maquiavelismo no exterior, mesmo que de maneira lenta, porém, no Brasil, estudos da associação entre maquiavelismo e organizações ainda são muito iniciais (Grohmann & Battistella, 2012a; Grohmann & Battistella, 2012b).

Com a intenção de explorar esse tema, alguns pesquisadores relacionaram o comportamento maquiavélico com aspectos organizacionais, tais como interesses vocacionais e carreira profissional (D'Souza & Lima, 2018; Jonason, Wee, Li, & Jackson, 2014; Kowalski, Vernon, & Schermer, 2017; Spurk, Keller, & Hirschi, 2016), liderança (Ruiz-Palomino & Linuesa-Langreo, 2018; Volmer, Koch, & Göritz, 2016), desempenho no trabalho (Qin & Xu, 2013), percepções do clima no local de trabalho (Jonason, Wee, & Li, 2015), dilemas éticos (Schepers, 2003; Tang & Chen, 2008; Wakefield, 2008), folga orçamentária (Hartmann & Maas, 2010), vontade de compartilhar conhecimento (Liu, 2008), interioridade econômica (Sakalaki, Kanellaki, & Richardson, 2009).

Este estudo utiliza a nova escala de mensuração, a Escala de Personalidade Maquiavélica (EPS), conforme recomendação de Grohmann e Battistella (2012a), com a intenção de revalidá-la para o contexto brasileiro e de relacionar esse tema com outros construtos organizacionais, justamente para explorar as interações do comportamento maquiavélico nas organizações brasileiras.

O construto sobre maquiavelismo demonstrou capacidade preditiva em uma variedade de áreas. Em diversos comportamentos, além da sua validade bem estabelecida na literatura da área de Psicologia, propiciou investigar mais sobre o tema maquiavelismo (Hartman & Maas, 2010). Os indivíduos que têm alto nível de maquiavelismo não reagem aos efeitos negativos como os demais indivíduos, mas se acredita que possam reagir ao aumento da probabilidade de detecção e maior punição, conforme a teoria econômica (Murphy, 2012). Por isso, Murphy (2012) sugere mais estudos sobre maquiavelismo, com foco principal nos afetos

negativos, mais especificamente na punição por informações incorretas, a fim de expandir seu estudo.

Buzzi *et al.* (2014) relatam a necessidade de pesquisas que envolvam a folga orçamentária justamente para descobrir variáveis relacionadas com a constituição dessa folga e ressaltam que se trata de tema complexo, em que alguns estudos tiveram resultados inconclusivos.

Diante desse contexto, este estudo pretende responder à seguinte questão de pesquisa: qual a influência do comportamento maquiavélico na criação de folga orçamentária em uma situação de intensidade de afeto negativo imposta ao indivíduo? Assim, o objetivo deste estudo é examinar a tendência do indivíduo com comportamento maquiavélico a criar folga orçamentária em uma situação de afeto negativo.

Com base nos resultados, este estudo pretende contribuir teoricamente para ampliar a discussão de investigações sobre variáveis relacionadas com a constituição de folga orçamentária ao explorar se a intensidade de afeto negativo, mais especificamente a punição, influencia o comportamento maquiavélico na criação de folga orçamentária. Além disso, é esperada uma contribuição diante da validação da escala EPM no contexto brasileiro, conforme sugerido por Grohmann e Battistella (2012a).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Maquiavelismo e folga orçamentária

O maquiavelismo é definido como um comportamento em que o indivíduo manipula terceiros para conquistar mais benefícios para si mesmo em relação a uma situação em que não haja tal manipulação, a fim de comprovar o argumento de que os fins justificam os meios (Christie & Geis, 1970). Assim, o indivíduo que tem esse tipo de comportamento é considerado manipulador, inescrupuloso e com capacidade para fazer o que for necessário para conseguir alcançar suas metas (Mendonça, Silva, & Silva Filho, 2018).

Segundo Tang e Chen (2008), o maquiavelismo é o intermediário na relação que existe entre o amor pelo dinheiro e o comportamento antiético. Logo, é considerado um traço de personalidade sombrio que incita a manipulação nos relacionamentos interpessoais e é favorável ao comportamento antiético, visando a interesse próprio (Ruiz-Palomino & Linuesa-Langreo, 2018). Em vista disso, os indivíduos com esse comportamento apresentam fortemente, em sua personalidade, o entendimento de que é aceitável utilizar todos os meios para conseguir atingir o que almejam, mesmo com consciência de que pode ser algum meio ilícito (Mendonça *et al.*, 2018).

O maquiavelismo, aparentemente, não é algo fixo no indivíduo, mas, sim, algo mutável, especialmente sob a atuação de estímulos ambientais (Bereczkei, 2015). Dessa forma, destaca-se a flexibilidade de indivíduos malévolos, pois eles disfarçam seu egoísmo e aparentam ser altruístas na companhia de outros indivíduos, quiçá para elevar sua reputação perante seu grupo (Bereczkei, 2015). Em função disso, os maquiavélicos analisam constantemente o contexto onde estão inseridos e os membros envolvidos, com o intuito de alinhar seu comportamento em conformidade com as mudanças do ambiente (Bereczkei, 2015).

Há estudos que comprovam que possuir colaboradores com comportamento maquiavélico, em determinadas ocasiões, e em número reduzido, é produtivo para a organização pelo fato de que o desempenho desse colaborador será superior ao dos demais, pois indivíduos com esse perfil estão constantemente em busca de melhores resultados, independentemente dos meios que utilizam para que isso aconteça (Grohmann & Battistella,

2012b). Diante disso, Jones e Paulhus (2014) identificaram como aspectos positivos desse tipo de comportamento a utilização de estratégia, a competência de formar alianças e a persistência para conseguir manter constantemente uma boa reputação frente aos demais colaboradores.

Por outro lado, no que diz respeito aos aspectos negativos do perfil maquiavélico, destacam-se atos como a mentira, a manipulação, a forma calculista e fria utilizada para tomar as decisões, renunciando-se aos padrões éticos para atingir o que desejam, e a capacidade de convencer os demais a adquirir benefícios próprios (Ross Jr. & Robertson, 2000).

Com base nos estudos de Volmer *et al.*, (2016), observa-se que os líderes maquiavélicos são prejudiciais ao sucesso e ao bem-estar da carreira dos seus subordinados. Isso ocorre justamente por se preocuparem apenas com seus objetivos e manipularem seus subordinados para interesses particulares (O'Boyle Jr., Forsyth, Banks, & McDaniel, 2012).

Ainda relacionando o maquiavelismo com o meio organizacional, Hartmann e Maas (2010) comentam quatrês elementos em conjunto — posição hierárquica, personalidade maquiavélica e pressão exercida pelos gerentes de unidades — podem ser os antecedentes do envolvimento dos controladores na criação de folga orçamentária. No entanto, no presente estudo, o foco estará apenas na personalidade maquiavélica do indivíduo. Assim, o orçamento torna-se um mecanismo para que o indivíduo crie folga orçamentária (Beuren & Verhagen, 2015).

Ao longo do tempo, a visão literária sobre folga orçamentária transformou-se. Conforme Elmassri e Harris (2011), inicialmente era vista como um comportamento negativo; posteriormente, passou a ser aceita como uma visão positiva (racional e aceitável). A partir dos estudos de Merchant (1985), Young (1985) e Dunk e Perera (1997), define-se folga orçamentária como o montante excessivo de recursos estimados para desempenhar determinada tarefa, advindo da diferença entre o valor orçado e o custo real para cumprir tal tarefa. Criar folga orçamentária retrata a escolha, via de regra, do gerente por um montante que seja mais fácil de ser alcançado em comparação com o estipulado pela organização (Beuren & Verhagem, 2015).

A folga orçamentária também pode ser entendida como o montante pelo qual os gerentes de nível médio, sem a autorização de seus superiores, subestimam a capacidade produtiva, subavaliando os valores da receita de venda e(ou) superestimando os valores das despesas e dos custos estipulados no orçamento sob sua responsabilidade (Davis, DeZoort, & Koop, 2006; Junqueira, Oyadomari, & Moraes, 2010).

Dado o comportamento disfuncional da criação de folga orçamentária, Beuren e Verhagem (2015) ressaltam que o esforço desempenhado pelos gerentes em criar folga pode afetar a eficácia do orçamento da organização. Desse modo, a folga está fortemente relacionada com outros mecanismos, como a participação orçamentária e o compromisso organizacional. Segundo achados de Dunk e Perera (1997), se o comprometimento do gerente for alto, a participação orçamentária dele resultará na redução da folga; no entanto, se o comprometimento for baixo, provavelmente a participação orçamentária dele resultará no aumento da criação de folga. Todavia, quando o indivíduo se depara com uma situação desse tipo, ocorre um conflito de interesse, pois, pela ótica da organização, tal prática contraria a organização como um todo. Entretanto, pela ótica do gerente, criar folga orçamentária é positivo para sua unidade (Hartmann & Maas, 2010). A partir desse entendimento, considera-se um dilema ético a criação de folga orçamentária (Hartmann & Maas, 2010).

A esse respeito, Church, Kuang & Liu (2019) acreditam que a oportunidade do gerente de receber vantagens provenientes da folga criada por ele influenciará o seu comportamento na realização dos relatórios. Ademais, Liessem *et al.* (2015) ressaltam que determinadas características predispõem o indivíduo a se desprender moralmente, a exemplo do

comportamento maquiavélico. Assim, indivíduos com esse perfil são retratados por Hartmann e Maas (2010) como menos emotivos, mais cínicos e com grandes propensões de usufruir das brechas em prol de benefício próprio.

Estima-se que os indivíduos julgam a folga orçamentária de maneira diferente entre si, ou seja, indivíduos cujos valores são fortemente esclarecidos têm maior possibilidade de entender a folga orçamentária como um meio antiético (Hobson, Mellon, & Stevens, 2011). Logo, esse tipo de indivíduo não irá criar folga orçamentária. Com base em Hartmann e Maas (2010), acredita-se que indivíduos com comportamentos mais (menos) maquiavélicos são mais (menos) propensos a criar folgas orçamentárias. Diante disso, foi elaborada a seguinte hipótese de pesquisa:

H1: Indivíduos que apresentam comportamento mais maquiavélico tendem a criar folgas orçamentárias.

2.2 Intensidade de afeto negativo - punição

No momento em que é registrada uma afirmação factual, os subordinados da organização precisam repelir uma mentira explicitamente, a fim de acentuar a preferência pela honestidade. Infere-se, assim, que os subordinados criem menos folga quando uma afirmação factual se faz necessária (Rankin, Schwartz, & Young, 2008). A folga orçamentária é restringida por preferências pela honestidade do indivíduo e, para intensificá-las, é utilizada a intensidade de afeto negativo (Blay *et al.*, 2019).

Blay *et al.* (2019) ressaltam que os indivíduos denotam montantes errôneos a fim de criar a folga orçamentária, porém tal ação difere da norma social de honestidade e, por isso, o indivíduo tem preferência por honestidade, para evitar sofrer o efeito negativo estipulado por infringir alguma norma social de honestidade.

Conforme constatado por Murphy (2012), os indivíduos buscam meios para reduzir afetos negativos, já que não apreciam sofrer com tais sentimentos. Por sua vez, Frank (1988) frisa que as emoções são utilizadas como um mecanismo para manter os indivíduos honestos. Em razão desse fato, indivíduos com maior intensidade de afeto negativo têm, certamente, suas preferências por honestidade mais fortes, o que culmina em aumento da possibilidade de o indivíduo aderir a uma norma social de honestidade. Por conseguinte, as preferências por riqueza devem ser inferiores, e as preferências por honestidade devem ser superiores (Blay *et al.*, 2019). Dessa forma, a honestidade é motivada intrinsecamente, revelando o desejo do indivíduo de evitar gerar falsas informações, mesmo perante os privilégios financeiros que o incentivam a cometer tal ato (Rankin *et al.*, 2008).

Caso contrário, divergir de alguma norma social de honestidade faz o indivíduo sentir um efeito negativo, que lhe causa desutilidade, sendo que o tamanho da desutilidade está diretamente relacionado com a intensidade do efeito negativo, ou seja, quanto maior for o efeito negativo, maior será a desutilidade (Blay *et al.*, 2019). Contudo, tal afirmação difere de Montag e Tremewan (2020), que salientam que os indivíduos não podem medir o tamanho específico de desutilidade da punição, mas acreditam que eles sejam movidos pelas possibilidades de sentença.

Todavia, determinados indivíduos vão transgredir a norma social, o que se deve à ausência de uma ameaça de punição plausível (Spitzer, Fischbacher-Herrnberger, Grön, & Fehr, 2007). Em seguida, essa transgressão gerará uma declaração incorreta ou a disposição de denunciar, resultando na utilização da racionalização por parte dos indivíduos para diminuir o afeto negativo que escolta o comportamento “ruim” proveniente da desobediência da norma social de honestidade (Murphy & Dacin, 2011; Murphy, 2012).

Com o intuito de gerar comprovações que amparem o aceite de seus atos, oriundos de algum comportamento ilegal ou antiético, os indivíduos racionalizam o que fizeram, reconstruindo as condições de determinada situação para justificar o ato (Murphy, 2012). Segundo Condé, Almeida e Quintal (2015), a racionalização é definida como o meio que o indivíduo utiliza para fundamentar e apoiar seu feito perante os demais, já que, pelo ângulo do autor, sua prática é totalmente admissível.

Existem certos indícios que relacionam traços de caráter com afetos negativos ou até mesmo com a falta deles (Murphy, 2012). Como exemplo, Christie e Geis (1970) apontaram que *Machs* altos sentem menos desconforto, assim como Murphy (2012) constatou, em seu experimento, que o preditor de informações falsas que mais se destaca é o caráter, e não a atitude.

Spitzer *et al.* (2007) examinaram os processos cerebrais envolvidos na resposta comportamental dos seres humanos à ameaça de punição por violar as normas sociais e, entre as descobertas, constataram que os indivíduos maquiavélicos seguiram esta estratégia: na fase não punível, pagaram pouco e tiveram bom lucro; na fase punível, aumentaram sua contribuição para evitar a punição; conseqüentemente, em geral, esses indivíduos destacaram-se por obterem o maior lucro dentre os demais participantes, o que corrobora Jones e Paulhus (2014) quanto à imagem dos maquiavélicos como bons estrategistas.

Para ampliar o arcabouço teórico sobre esse assunto, Birkás, Csathó, Gács e Bereczkei (2015) averiguaram as associações entre sensibilidade à recompensa/punição e táticas interpessoais maquiavélicas com medidas de autorrelato, e notaram, com base nos dados de autorrelato, que os indivíduos maquiavélicos são mais suscetíveis a recompensas e prestam menos atenção nos avisos de punições.

Com relação à facilidade de adaptação dos indivíduos maquiavélicos, Czibor e Bereczkei (2012) frisam que tais indivíduos, ao identificarem interesse próprio ou situação demandada seguem as normas como um tipo de manipulação, sempre com o propósito de receber alguma vantagem. Como no caso do experimento de Jones (2014), os participantes com perfil maquiavélico, ao jogarem, estavam sob ameaça de punição. Diante disso, só assumiram riscos necessários, o que culminou na vitória em longo prazo. Por isso, os maquiavélicos são tidos como autointeressados e oportunistas. Assim, é conveniente que possuam boas habilidades na detecção e na análise de riscos a seus próprios interesses (Spitzer *et al.*, 2007). Nessa situação, vale refletir se o indivíduo com comportamento maquiavélico, mesmo diante da oportunidade e do motivo, deixará de criar folga orçamentária por causa do afeto negativo advindo da imposição da punição. Portanto, foi elaborada a seguinte hipótese: H2: Indivíduos com alto comportamento maquiavélico, quando expostos a intensidade de afeto negativo sob ameaça de punição, deixarão de criar folga orçamentária.

A Figura 1, a seguir, representa o modelo teórico deste estudo.

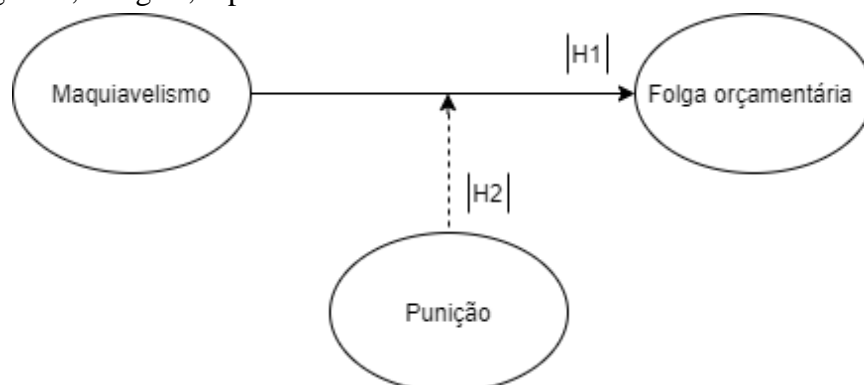


Figura 1. Modelo de caminhos (*path models*)

Após apresentar as bases do maquiavelismo e da folga orçamentária e da intensidade de afeto negativo – punição, passa-se para a seção de procedimentos metodológicos.

3 METODOLOGIA

Para testar as suposições do estudo, realizou-se um experimento que emprega um *design* 2x2, em que se manipulou a intensidade de afeto negativo proveniente da imposição de punição. A variável dependente, por sua vez, é a folga orçamentária. Assim, nesse experimento, os participantes assumem o papel de gerente de unidade e enviam relatórios de orçamento para o ano seguinte para o gerente principal da empresa hipotética, fato que classifica a natureza do experimento como laboratorial (Carpenter, Harrison, & List, 2005).

Como caracterização da amostra, foram utilizados gênero, idade, curso, fase do curso, tipo de universidade, experiência no mercado de trabalho e se, na grade curricular do curso, a disciplina de ética e(ou) alguma disciplina focada em orçamento é ofertada, além de saber se o participante já tem conhecimento prévio de orçamento e se já cursou a disciplina de ética e(ou) de orçamento.

Foi necessário excluir 6 respostas, sendo 3 respostas do grupo de controle e 3 do grupo experimental. As respostas excluídas não se encaixaram na amostra do estudo. A amostra final é composta por 390 participantes, todos estudantes de ensino superior do curso de Ciências Contábeis de universidades públicas ou privadas do Brasil: o grupo de controle é composto por 201 respondentes e o grupo experimental é composto por 189 respondentes. Confirma-se que o tamanho da amostra é adequado, uma vez que, pelo teste efetuado no Gpower, considerando-se o tamanho de 0,15, ao nível de significância de 5% com poder de 0,80, o mínimo requerido por cada grupo foi de 55 respostas válidas.

A generalização dos achados pelo uso de alunos em representar outras populações é defendida na literatura (Cohen, Pant, & Sharp, 2001), pois esse tipo de pesquisa já mostrou resultados compatíveis com amostras de profissionais (Lakey, Rose, Campbell, & Goodie, 2008; Majors, 2016).

Para a coleta de dados, entrou-se em contato com a coordenação e a secretaria dos cursos por *e-mail*, as quais, por sua vez, repassaram o *link* do questionário aos estudantes, sendo que o formulário eletrônico do *Google* ficou aberto para respostas de 15/4/2020 a 5/8/2020. Ressalte-se que os participantes eram encaminhados aleatoriamente para os dois cenários do experimento, com ou sem manipulação da intensidade de afeto negativo, para, assim, poder-se controlar os grupos. Após essa data, o formulário foi encerrado, impossibilitando o recebimento de novas respostas, que foram importadas para uma planilha do *Excel* e, posteriormente, organizadas.

Constatou-se que os respondentes são majoritariamente do gênero feminino, matriculados em universidades públicas, ainda na fase inicial do curso e com experiência no mercado de trabalho. Além disso, a média de idade (em anos) é de 24,7, sendo 25,1 para o grupo de controle e 24,2 para o grupo experimental. A média de tempo (em anos) de experiência no mercado de trabalho é de 4,1, sendo 4,5 e 3,6, para o grupo de controle e o grupo experimental, respectivamente.

Ainda quanto à caracterização dos respondentes, foram observados alguns detalhes referentes à grade curricular dos cursos e ao conhecimento na área do estudo: a maior parte dos cursos de Ciências Contábeis tem a disciplina de ética em suas grades curriculares, e a maioria dos participantes desse experimento já tinha conhecimento sobre ética pelo fato de já ter cursado a disciplina que o curso oferece; a disciplina focada em orçamento consta,

também, na maior parte das grades curriculares, mas a maioria dos participantes ainda não a cursou, embora demonstre ter conhecimento sobre orçamento.

Para a análise de dados, inicialmente, foi medido o comportamento maquiavélico dos participantes, por meio da Escala de Personalidade Maquiavélica (EPM), originalmente intitulada *Machiavellian Personality Scale* (MPS) e proposta por Dahling *et al.* (2009), que foi traduzida e adaptada para o contexto brasileiro por Grohmann e Battistella (2012a).

Por vezes, estudos nacionais, com o receio de utilizar uma escala ainda não difundida na literatura, preferem aplicar a escala original e traduzi-la, porém, se não tomados os devidos cuidados no processo de tradução, as questões podem perder sentido ou ficar confusas. Para a escala EPM, neste estudo, foi utilizada a escala do tipo Likert de 7 pontos (1 - discordo totalmente a 7 - concordo totalmente).

Em seguida, ocorreu a manipulação da intensidade de afeto negativo proveniente da imposição de punição, que foi verificada quando alguns participantes receberam um artigo para promover o afeto negativo e outros não o receberam, ressaltando-se que foi respeitada a proporcionalidade quanto ao número de participantes (Apêndice 1). Para isso, foi entregue, aleatoriamente, aos participantes um artigo curto, com uma história envolvendo um evento trágico para promover um afeto negativo (grupo experimental), sendo que os demais participantes não o receberam, mas apenas as demais tarefas, justamente para não promover nenhum afeto (grupo de controle). A literatura (Blay, Kadous, & Sawers, 2012; Blay *et al.*, 2019) recomenda usar histórias para promover afeto.

Outro momento do estudo foi a apresentação da tarefa, adaptada de Farias (2012), que é um estudo de julgamento e tomada de decisão em um ambiente econômico, na qual o participante assume o papel de gerente de unidade, sendo exposto a quatro situações hipotéticas criadas com base em situações do contexto operacional real, em que se utilizou a escala tipo Likert de 7 pontos. O participante foi devidamente contextualizado no cenário, foi-lhe informado que ele estaria em um período de preparação do orçamento para o exercício seguinte e que ele precisaria tomar decisões sobre as propostas orçamentárias a serem submetidas ao diretor-geral. Dependendo da decisão tomada pelo participante, essa poderia refletir a criação, ou não, da folga orçamentária.

Na análise dos dados, foram utilizadas estatísticas descritivas e técnica de modelagem de equações estruturais (MEE) estimada a partir de mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares – PLS*), por meio do *software* SmartPLS-versão 3, sendo essa técnica responsável pela verificação das hipóteses de pesquisa e comparação dos dois modelos teóricos. Para tanto, inicialmente, ocorre a avaliação do modelo de mensuração, por meio do algoritmo PLS, e, em seguida, ocorre a avaliação do modelo estrutural por meio de *bootstrapping* e *blindfolding*. Ressalte-se que, para verificar as hipóteses, foram considerados o efeito moderador e a análise multigrupo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Modelo de mensuração

A fim de aumentar o conhecimento do efeito da intensidade de afeto negativo na folga orçamentária, foi manipulado um cenário de criação de folga orçamentária. Conforme Hair Jr., Hult, Ringle e Sarstedt (2016), o primeiro passo para analisar a técnica Modelagem de Equações Estruturais (MEE) estimada a partir de Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares – PLS*), é o modelo de mensuração, a partir do qual é possível analisar a natureza das relações dos construtos, por meio dos critérios de validade composta (demonstra a validade interna do construto), validade convergente (demonstra quanto as medidas convergem para

cada construto), validade discriminante (representa a diferença por cada construto) e confiabilidade (interna e composta) (Ringle, Silva, & Bido, 2014). O modelo objeto deste estudo possui 2 construtos, cuja validade e cuja confiabilidade estão representadas na Tabela 1.

Tabela 1

Modelo de mensuração do grupo de controle e experimental

Grupo de controle			
PAINEL B = Confiabilidade e validade convergente			
Construto	Confiabilidade composta	AVE	R ²
Folga orçamentária	0,677	0,561	0,041
Maquiavelismo	0,794	0,493	
PAINEL B = Validade discriminante pelo critério Fornell-Lacker			
Construto	Folga orçamentária	Maquiavelismo	VIF
Folga orçamentária	0,749		1,000
Maquiavelismo	0,181	0,463	
Grupo experimental			
PAINEL B = Confiabilidade e validade convergente			
Construto	Confiabilidade composta	AVE	R ²
Folga orçamentária	0,728	0,601	0,041
Maquiavelismo	0,739	0,424	
PAINEL B = Validade discriminante pelo critério Fornell-Lacker			
Construto	Folga orçamentária	Maquiavelismo	VIF
Folga orçamentária	0,775		1,000
Maquiavelismo	0,149	0,436	

Os procedimentos para averiguar a validade e a confiabilidade dos construtos foram os mesmos para ambos os grupos. Inicialmente, ao se analisar a confiabilidade composta, nota-se, conforme a Tabela 1, que, nos dois grupos (controle e experimental), o conjunto de medidas de cada construto apresentou valor superior a 0,7, como aconselhado por Nunally e Bernstein (1994).

Em seguida, observa-se a validade convergente, mediante a AVE (*Average Variance Extracted*), que aponta o quanto a variância das medidas é explicada no construto. Nessa, à exceção do construto de maquiavelismo no grupo experimental, os demais construtos foram superiores a 0,5, como indicado por Hair Jr. *et al.* (2016), o que representa que o modelo é satisfatório. Ademais, analisou-se a validade discriminante, por meio do critério Fornell-Lacker, que indicou que os construtos são distintos entre si (Hair *et al.*, 2016). Por último, analisou-se a ausência de multicolinearidade, pois o VIF (fator de inflação da variância) foi inferior a 5, como recomenda Hair *et al.* (2016).

4.2 Modelo estrutural

Depois de se apurar a confiabilidade do modelo, passou-se para a etapa de interpretação do modelo estrutural, conforme indicam Hair Jr. *et al.* (2016). Com essa análise, é viável observar as relações entre os construtos, diante de um esquema de tendências que dispõem de validade estatística, a fim de se examinar as hipóteses estruturadas no estudo, mediante a aplicação da técnica de *bootstrapping* com rotação de 5.000 subamostras e da plataforma *blindfolding*.

Inicialmente, buscou-se identificar se existem diferenças significativas, ou não, entre os grupos, para o que foi efetuada a análise de PLS-MGA (*Multigroup Analysis*). Para verificar a análise de permutação, é necessário avaliar primeiro o MICOM, que determina se as variâncias dos construtos são iguais, ou não (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2016). Dessa

forma, constam, na Tabela 2, os valores obtidos com a aplicação das técnicas anteriormente mencionadas.

Tabela 2

Teste de mensuração da invariância (MICOM)

Variável	Correlação (=1)	[5%]	P-valor da permutação	Invariância composicional?
Folga orçamentária	0,998	0,403	0,907	Sim
Maquiavelismo	0,989	0,951	0,640	Sim
Variável	Dif – Media (GC – GE)	[2,5%; 97,5%]	P-valor da permutação	Médias iguais?
Folga orçamentária	-0,090	[-0,182; 0,200]	0,398	Sim
Maquiavelismo	0,004	[-0,202; 0,191]	0,968	Sim
Variável	Dif – Variância (GC – GE)	[2,5%; 97,5%]	P-valor da permutação	Variâncias iguais?
Folga orçamentária	-0,115	[-0,350; 0,367]	0,556	Sim
Maquiavelismo	0,055	[-0,278; 0,317]	0,724	Sim

Nota. 5000 permutações; bicaudal a 0,05 de significância; GC = Grupo de controle; GE = Grupo experimental

No MICOM, um requisito que deve ser atendido, para avançar para a MGA, é o fato de serem as variâncias iguais (Calvo-Mora, Navarro-García, Rey Moreno, & Periañez-Cristobal, 2016). Conforme a Tabela 2, observa-se que as variâncias são iguais, atendendo ao critério de MICOM, visto que o P-valor da permutação não foi significativo ($P > 0,05$), avançando-se, assim, para a análise de PLS-MGA e de significância da permutação, como consta na Tabela 3.

Tabela 3

Permutação e análise multigrupo entre os construtos

Grupo de controle				PLS-MGA _{Henseler}	
Relações entre construtos	B	T-valor	p-valor	Dif (GC vs GE)	p-valor
H1: Maquiavelismo \Rightarrow Folga orçamentária	0,214	1,926	0,054*	0,065	0,287
Grupo experimental				Permutação	
Relações entre construtos	B	T-valor	p-valor	Dif (GC vs GE)	p-valor
H2: Maquiavelismo \Rightarrow Efeito moderador \Rightarrow Folga orçamentária	0,149	1,391	0,164	0,065	0,545

Nota. GC = Grupo de controle; GE = Grupo experimental; $Q^2 = 0,008$; * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$; P-Henseler $< 0,05$ ou $> 0,95$ *

Quanto à análise PLS-MGA, fundamentada na Tabela 3, observam-se apenas diferenças numéricas, de modo que não existe diferença estatisticamente significativa entre o grupo de controle e o grupo experimental, conforme o PLS-MGA ($B = 0,065$; $p = 0,287$), permutação ($B = 0,065$; $p = 0,545$). Saliente-se que, no grupo de controle, não existe a inferência da intensidade de afeto negativo imposta pela punição. Assim, com o grupo de controle, verificou-se que os indivíduos com comportamentos mais maquiavélicos tendem a criar mais folga orçamentária, o que fornece evidências que validam a H1 ao nível de significância de 5% ($\beta = 0,214$, $p < 0,054$).

Esse achado é convergente com Hartmann e Maas (2010), que estimam que os indivíduos mais maquiavélicos se sintam menos atingidos pelos padrões éticos da profissão exercida e, por isso, são mais tendenciosos a situações orçamentárias nebulosas. Assim, nota-se que os estudantes de Ciências Contábeis apresentam comportamento mais maquiavélico e podem fazer escolhas orçamentárias tendenciosas, como criar folga orçamentária.

Contudo, existe literatura que diverge desse achado, como Mendonça *et al.* (2018), que constataram que os discentes de Contabilidade se inclinam a serem mais honestos,

estimam sua integridade e, para isso, tomam atitudes com decoro e atenção, tanto no meio acadêmico como no organizacional. Em corroboração, Wakefield (2008) afirma que, em média, os contadores são indivíduos menos maquiavélicos que outros profissionais, porém também constatou que as pontuações do maquiavelismo variam muito entre os contadores em exercício.

Com o grupo experimental, a intenção foi testar a moderação da intensidade de afeto negativo imposto pela punição na relação entre comportamento maquiavélico e criação de folga orçamentária. Contudo, mesmo havendo diferenças entre os grupos, não se observa significância na relação de moderação entre comportamento maquiavélico e folga orçamentária, de forma a se rejeitar a H2. Ilustra-se, na Figura 2, a síntese dos achados estatísticos da pesquisa.

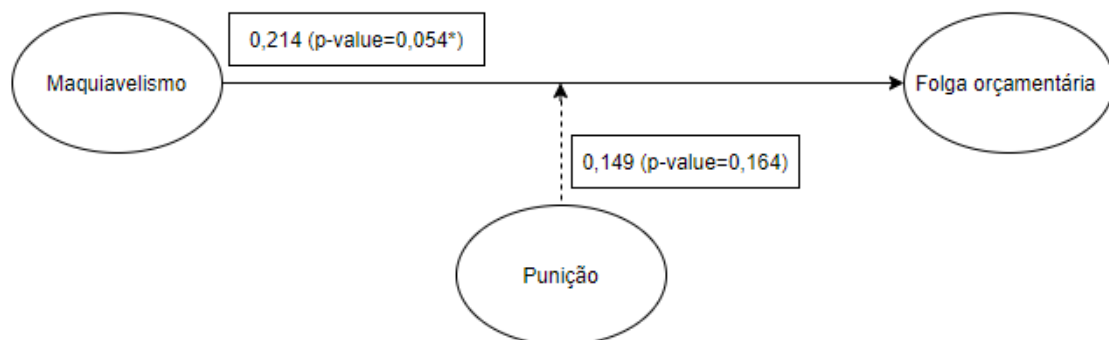


Figura 2. Síntese dos resultados

Nota. * $p < 0,10$.

Esses resultados indicam que, mesmo expondo os indivíduos maquiavélicos à intensidade de afeto negativo, como a punição, não é possível afirmar que isso os inibiu de criar folga orçamentária, o que converge com Birkás *et al.* (2015), que confirmaram, em suas associações, que os indivíduos maquiavélicos não prestam tanta atenção na punição e, sim, focam mais nas recompensas. Logo, não se confirma a suspeita de Murphy (2012) de que os maquiavélicos reagem à punição.

Ademais, Church *et al.* (2019) afirmam que o comportamento do gerente frente à realização dos relatórios é influenciado pela oportunidade que ele tem de receber algum benefício em troca, visto que esse benefício é de seu próprio interesse (Sakalaki, Richardson, & Thépaut, 2007). Não obstante, existem achados que divergem desse, como o de Spitzer *et al.* (2007), que constataram que os indivíduos maquiavélicos formularam uma estratégia a fim de evitar a punição. Assim como no experimento de Jones (2014), os indivíduos malévolos, mesmo sob ameaça de punição, só foram suscetíveis aos riscos necessários.

4.3 Discussão dos resultados

Este estudo examina a tendência do indivíduo com comportamento maquiavélico a criar folga orçamentária em uma situação de afeto negativo imposta pela ameaça de punição. Hartmann e Maas (2010) acreditam que a folga orçamentária é criada em presença de três elementos em conjunto: personalidade maquiavélica, posição hierárquica e pressão exercida pelos gerentes de unidades. Assim, os achados deste estudo confirmam que esses elementos não precisam estar presentes concomitantemente para que o indivíduo crie folga orçamentária.

Todavia, existem indivíduos que podem ou não criar folga orçamentária, a depender do seu perfil. Conforme os resultados mostram, os indivíduos com perfil mais maquiavélico são propensos a criar folga orçamentária. Pressupõe-se que os discentes de Ciências Contábeis, objeto deste estudo, são indivíduos mais maquiavélicos, que apresentam

predisposição a se desprender moralmente (Liessem *et al.*, 2015), são mais cínicos e usufruem as oportunidades que encontram, nesse caso, a criação de folga orçamentária, para se beneficiarem (Hartmann & Maas, 2010).

Entretanto, isso não é algo necessariamente negativo, já que, na literatura, a criação de folga orçamentária é aceita como algo racional e aceitável (Elmassri & Harris, 2011) e é considerada um mecanismo de proteção (Merchant, 1985), que resguarda o profissional frente a cenários instáveis de recursos. Diante do fato de que a personalidade maquiavélica aparentemente é algo mutável, excepcionalmente, sob a influência de estímulos ambientais (Bereczkei, 2015), e de que a folga orçamentária é cerceada pela preferência por honestidade (Blay *et al.*, 2019), essas variáveis foram estimuladas por meio da intensidade de afeto negativo imposta pela ameaça de punição.

Considerando-se que, ao se criar uma configuração que aumente significativamente o afeto negativo antecipado no indivíduo, ele não produzirá incorretamente seu relatório (Murphy, 2012), este estudo não confirmou que a intensidade de afeto negativo imposta pela punição seja o estímulo ambiental que o indivíduo com perfil maquiavélico necessita para intensificar a preferência por honestidade em seus relatórios e nem que o comportamento maquiavélico possa ser mutável.

Estima-se que isso ocorreu porque os indivíduos mais maquiavélicos sentem menos desconforto (Christie & Geis, 1970) que os demais indivíduos. Corroborando que o preditor de informações falsas que se sobressai é o caráter, e não a atitude (Murphy, 2012), ressalva-se que esses indivíduos são manipuladores e inescrupulosos (Mendonça *et al.*, 2018), características essas cravadas no indivíduo malévolos. Logo, diverge-se da afirmação de Bereczkei (2015) de que a personalidade maquiavélica não é algo intrínseco ao indivíduo.

Ademais, percebe-se que os indivíduos maquiavélicos não são movidos pelas possibilidades de sentença, o que diverge de Montag e Tremewan (2020), pelo fato de que diminuem o afeto negativo imposto pela punição com a racionalização do seu ato de produzir relatórios errôneos com folgas orçamentárias, a fim de justificar tal transgressão (Murphy & Dacin, 2011; Murphy, 2012).

Assim, a imposição de ameaça de punição não impede esse perfil do indivíduo de transgredir a norma social de honestidade, considerando-se que Spitzer *et al.* (2007) afirmaram que a transgressão é proveniente da ausência de punição plausível. Em geral, os indivíduos com comportamento maquiavélico tendem a criar mais folga orçamentária, e essa não foi inibida, ainda que tenham sido expostos ao afeto negativo da punição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa procurou examinar a tendência do indivíduo com comportamento maquiavélico de criar folga orçamentária em uma situação de afeto negativo. Para isso, foi aplicado um experimento com 390 participantes de cursos de Ciências Contábeis de instituições de ensino superior. Com bases nos dados coletados, verificou-se a caracterização dos participantes e foram testadas as hipóteses que envolvem as variáveis objeto do estudo (maquiavelismo, intensidade de afeto negativo e folga orçamentária).

Os resultados confirmaram que os discentes de Ciências Contábeis são mais maquiavélicos e, por isso, tendem a criar mais folga orçamentária, corroborando Hartmann e Maas (2010), que afirmam que indivíduos com comportamentos mais maquiavélicos são mais propensos a criar folgas orçamentárias. Os indivíduos que têm seus valores fortemente esclarecidos julgam a folga orçamentária como um meio antiético (Hobson *et al.*, 2011). Todavia, é típico dos indivíduos maquiavélicos a capacidade de fraudar, agir de maneira antiética e modificar relatórios financeiros (Sousa, 2016).

Entretanto, os resultados não confirmaram que a intensidade de afeto negativo imposta antecipadamente pela ameaça de punição iniba os indivíduos mais maquiavélicos a criarem folga orçamentária. Demonstra-se, assim, que, mesmo com a flexibilidade que os indivíduos malévolos têm de camuflar seu egoísmo e de se moldar às circunstâncias (Bereczkei, 2015), essa personalidade é intrínseca ao indivíduo, e o preditor de informações incorretas que se sobressai é o caráter (Murphy, 2012).

Em resumo, os indivíduos mais maquiavélicos reagem aos efeitos negativos de maneira diferenciada (Murphy, 2012). Assim, eles criam folga orçamentária e produzem relatórios errôneos, mesmo diante da ameaça de punição, pois são menos sensíveis à punição e está na sua essência focar constantemente em benefício próprio, já que são manipuladores, inescrupulosos e fazem o que for necessário em prol de seus objetivos pessoais (Mendonça *et al.*, 2018).

Indivíduos maquiavélicos sentem menos desconforto (Christie & Geis, 1970) e, por não gostarem de sofrer com sentimentos, ao serem estimulados por afetos negativos, eles procuram reduzir tais efeitos (Murphy, 2012), o que lhes dá oportunidade de produzir informações incorretas, uma vez que as emoções são utilizadas como mecanismo para manter os indivíduos honestos (Frank, 1988).

Esses achados estabelecem implicações teóricas e práticas. Como contribuições teóricas, agregam conhecimento sobre as temáticas de folga orçamentária, comportamento maquiavélico e intensidade de afeto negativo. Ademais, os resultados demonstram que a personalidade maquiavélica é uma variável que está relacionada com a constituição de folga orçamentária, explorando o efeito moderador do afeto negativo na relação entre maquiavelismo e folga orçamentária, por meio da escala EPM, empregada no contexto brasileiro, a fim de contribuir para a validação desse instrumento.

As escalas internacionais, ao serem simplesmente traduzidas, podem desviar-se do contexto e até mesmo perder sentido. Contribuir para a validação da tradução de uma escala internacional, como é o caso da EPM, beneficia os pesquisadores da área, que, ao aplicarem uma escala confiável, reduzem os riscos de se aplicar uma escala que não condiz com a realidade ou que seja confusa para os respondentes.

Como contribuições práticas, os achados deste estudo podem beneficiar as organizações que têm, em sua força de trabalho, profissionais com personalidade mais maquiavélica, as quais necessitam de maior conhecimento dos estímulos que surtem efeito em tais indivíduos, a fim de manipulá-los e de tornar a admissão deles algo funcional e produtivo.

A limitação desse estudo é o fato de a escala EPS ser um autorrelato, acrescido da capacidade manipuladora e cínica dos maquiavélicos, o que pode indicar manipulação das respostas por parte do participante que é altamente maquiavélico. Além disso, o R² do construto dependente gerou um valor considerado fraco, que explicou apenas 4,1% da folga orçamentária. Assim, é preciso ter parcimônia com relação aos resultados encontrados neste estudo.

Para pesquisas futuras, sugere-se explorar mais a relação entre comportamento maquiavélico e práticas orçamentárias, por meio da análise dessa relação acerca do efeito da recompensa, visto que é característico de indivíduos maquiavélicos focar em seus ganhos pessoais.

REFERÊNCIAS

- Aguiar, A. B., & Souza, S. M. (2010). Processo orçamentário e criação de reservas em uma instituição hospitalar. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 7(13), 107-126. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76220594006>

- Arnold, M. C. (2007). Experimentelle Forschung in der Budgetierung–Lügen, nichts als Lügen?. *Journal für Betriebswirtschaft*, 57(2), 69-99. [10.1007/s11301-007-0021-3](https://doi.org/10.1007/s11301-007-0021-3)
- Bereczkei, T. (2015). The manipulative skill: Cognitive devices and their neural correlates underlying Machiavellian's decision making. *Brain and cognition*, 99, 24-31. <https://doi.org/10.1016/j.bandc.2015.06.007>
- Beuren, I. M., & Verhagem, J. A. (2015). Remuneração variável incentiva a criação de folga orçamentária?. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(4), 128-143. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441743525008>
- Birkás, B., Csathó, Á., Gács, B., & Bereczkei, T. (2015). Nothing ventured nothing gained: Strong associations between reward sensitivity and two measures of Machiavellianism. *Personality and Individual Differences*, 74, 112-115. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.09.046>
- Blay, A. D., Kadous, K., & Sawers, K. (2012). The impact of risk and affect on information search efficiency. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 80-87. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.09.003>
- Blay, A., Douthit, J., & Fulmer, B. (2019). Why don't people lie? Negative affect intensity and preferences for honesty in budgetary reporting. *Management Accounting Research*, 42, 56-65. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2018.05.001>
- Brown, J. L., Evans, J. H., & Moser, D. V. (2009). Agency theory and participative budgeting experiments. *Journal of Management Accounting Research*, 21(1), 317-345. <https://doi.org/10.2308/jmar.2009.21.1.317>
- 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. [10.4270/RUC.2014101](https://doi.org/10.4270/RUC.2014101)
- Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., Rey Moreno, M., & Periañez-Cristobal, R. (2016). Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organisations and SMEs: A multi-group analysis. *European Management Journal*, 34(6), 661-673. [10.1016/j.emj.2016.06.005](https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.06.005)
- Carpenter, J. P., Harrison, G. W., & John, A. (2005). Field Experiments in Economics: An Introduction. *Research in Experimental Economics*, 10, 1-15. [https://doi.org/10.1016/S0193-2306\(04\)10001-X](https://doi.org/10.1016/S0193-2306(04)10001-X)
- Christie, S. & Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. San Diego: Academic Press.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.005>
- Cohen, J. R., Pant, L. W., & Sharp, D. J. (2001). An examination of differences in ethical decision-making between Canadian business students and accounting professionals. *Journal of Business Ethics*, 30(4), 319-336. <https://doi.org/10.1023/A:1010745425675>
- Condé, R. A. D., Almeida, C. O. F., & Quintal, R. S. (2015). Fraude Contábil: Análise empírica à luz dos pressupostos teóricos do triângulo da fraude e dos escândalos corporativos. *Gestão & Regionalidade*, 31(93), 94-108. <https://doi.org/10.13037/gr.vol31n93.2929>
- Czibor, A., & Bereczkei, T. (2012). Machiavellian people's success results from monitoring their partners. *Personality and Individual Differences*, 53(3), 202-206. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.03.005>
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of management*, 35(2), 219-257. <https://doi.org/10.1177/0149206308318618>

- 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. <https://doi.org/10.1007/s00187-018-0267-z>
- 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. <https://doi.org/10.2308/bria.2006.18.1.19>
- Douthit, J., & Majerczyk, M. (2019). Subordinate perceptions of the superior and agency costs: Theory and evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 78, 101057. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.07.003>
- D'Souza, M. F., & de Lima, G. A. S. F. (2018). Escolha de carreira: o Dark Triad revela interesses de estudantes de Contabilidade. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 12, 151837-151837. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2018.151837>
- Dunk, A. S., & Perera, H. (1997). The incidence of budgetary slack: a field study exploration. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(5), 649-664. <https://doi.org/10.1108/09513579710367935>
- Elmassri, M. & Harris, E. (2011). Rethinking budgetary slack as budget risk management. *Journal of Applied Accounting Research*, 12(3), 278-293. <https://doi.org/10.1108/09675421111187700>
- Faria, J. A. (2012). A folga orçamentária sob a perspectiva da assimetria da informação para usuários internos. *Revista de Administração e Contabilidade da FAT*, 4(3), 31-51. <http://www.reacfat.com.br/index.php/reac/article/view/48/50>
- Frank, R. H. (1988). *Passions within reason: The strategic role of the emotions*. New York: Norton.
- Grohmann, M. Z., & Battistella, L. F. (2012a). A Escala de Personalidade Maquiavélica (MPS): Tradução e validação no contexto brasileiro. *Psicologia Argumento*, 30(70), 547-557. <http://dx.doi.org/10.7213/psicol.argum.6141>
- Grohmann, M. Z., & Battistella, L. F. (2012b). Maquiavelismo nas Organizações: o relacionamento entre perfil individual e personalidade maquiavélica. *Invenio*, 15(28), 101-118. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87724141008>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Los Angeles.
- Hartmann, F. G., & Maas, V. S. (2010). Why business unit controllers create budget slack: involvement in management, social pressure, and machiavellianism. *Behavioral research in accounting*, 22(2), 27-49. <https://doi.org/10.2308/bria.2010.22.2.27>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International marketing review*. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>
- Hobson, J. L., Mellon, M. J., & Stevens, D. E. (2011). Determinants of moral judgments regarding budgetary slack: An experimental examination of pay scheme and personal values. *Behavioral Research in Accounting*, 23(1), 87-107. <https://doi.org/10.2308/bria.2011.23.1.87>
- Jonason, P. K., Wee, S., & Li, N. P. (2015). Competition, autonomy, and prestige: Mechanisms through which the Dark Triad predict job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 72, 112-116. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.08.026>
- Jonason, P. K., Wee, S., Li, N. P., & Jackson, C. (2014). Occupational niches and the Dark Triad traits. *Personality and Individual Differences*, 69, 119-123. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.05.024>

- Jones, D. N. (2014). Risk in the face of retribution: Psychopathic individuals persist in financial misbehavior among the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, *67*, 109-113. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.030>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1073191113514105>
- Junqueira, E., Oyadomari, J. C. T., & Moraes, R. O. (2010). Reservas orçamentárias: um ensaio sobre os fatores que levam à sua constituição. *ConTexto*, *10*(17), 31-42. <https://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/14715/8613>
- Kowalski, C. M., Vernon, P. A., & Schermer, J. A. (2017). Vocational interests and dark personality: Are there dark career choices? *Personality and individual differences*, *104*, 43-47. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.07.029>
- Lakey, C. E., Rose, P., Campbell, W. K., & Goodie, A. S. (2008). Probing the link between narcissism and gambling: the mediating role of judgment and decision-making biases. *Journal of behavioral decision making*, *21*(2), 113-137. <https://doi.org/10.1002/bdm.582>
- Liessem, T., Schedlinsky, I., Schwering, A., & Sommer, F. (2015). Budgetary slack under budget-based incentive schemes — the behavioral impact of social preferences, organizational justice, and moral disengagement. *Journal of Management Control*, *26*(1), 81-94. [10.1007/s00187-015-0206-1](https://doi.org/10.1007/s00187-015-0206-1)
- Liu, C. C. (2008). The relationship between Machiavellianism and knowledge sharing willingness. *Journal of Business and Psychology*, *22*(3), 233-240. [10.1007/s10869-008-9065-1](https://doi.org/10.1007/s10869-008-9065-1)
- Majors, T. M. (2016). The interaction of communicating measurement uncertainty and the dark triad on managers' reporting decisions. *The Accounting Review*, *91*(3), 973-992. <https://doi.org/10.2308/accr-51276>
- Mendonça, M. N. R., Silva, T. M. C. F., & Silva Filho, G. M. (2018). Traços sombrios de personalidade dos estudantes de contabilidade: uma investigação a partir da *short dark triad* (sd3). *Revista Conhecimento Contábil*, *6*(1), 28-51. Recuperado de <http://natal.uern.br/periodicos/index.php/RCC/article/view/796>
- Merchant, K. A. (1985). Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, *10*(2), 201-210. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90016-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90016-9)
- Montag, J., & Tremewan, J. (2020). Let the punishment fit the criminal: an experimental study. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *175*, 423-428. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.07.011>
- Murphy, P. R. (2012). Attitude, Machiavellianism and the rationalization of misreporting. *Accounting, Organizations and Society*, *37*(4), 242-259. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.04.002>
- Murphy, P. R., & Dacin, M. T. (2011). Psychological pathways to fraud: Understanding and preventing fraud in organizations. *Journal of business ethics*, *101*(4), 601-618. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0741-0>
- Nouri, H. (1994). Using organizational commitment and job involvement to predict budgetary slack: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, *19*(3), 289-295. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(94\)90036-1](https://doi.org/10.1016/0361-3682(94)90036-1)
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychological theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Boyle Jr., 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. <http://dx.doi.org/10.1037/a0025679>

- Pundarika, I. G. P., & Dwirandra, A. A. N. (2019). The Effect of Budget Participation on Budgetary Slack with Organizational Commitments and Love of Money as Moderation. *International Journal of Science and Research*, 8(2), 491-496. <https://doi.org/10.21275/ART20195068>.
- Qin, F., & Xu, F. (2013). Machiavellians' job performance and career success in workplaces: a meta-analysis. *Advances in Psychological Science*, 21(9), 1542-1553. [10.3724/SP.J.1042.2013.01542](https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2013.01542)
- Rankin, F., Schwartz, S., Young, R. (2008). The effect of honesty and superior authority on budget proposals. *The Accounting Review*, 83(4), 1083-1099. <https://doi.org/10.2308/accr.2008.83.4.1083>
- Ringle, C. M.; Silva, D. & Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471747340004>
- Ross Jr., W. T., & Robertson, D. C. (2000). Lying: The impact of decision context. *Business Ethics Quarterly*, 10(2), 409-440. DOI:10.2307/3857884
- Ruiz-Palomino, P., & Linuesa-Langreo, J. (2018). Implications of person-situation interactions for Machiavellians' unethical tendencies: The buffering role of managerial ethical leadership. *European Management Journal*, 36(2), 243-253. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.004>
- Sakalaki, M., Kanellaki, S., & Richardson, C. (2009). Is a manipulator's externality paradoxical? The relationship between Machiavellianism, economic opportunism, and economic locus of control. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(11), 2591-2603. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00539.x>
- Sakalaki, M., Richardson, C., & Thépaut, Y. (2007). Machiavellianism and economic opportunism. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(6), 1181-1190. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00208.x>
- Schepers, D. H. (2003). Machiavellianism, profit, and the dimensions of ethical judgment: A study of impact. *Journal of Business Ethics*, 42(4), 339-352. <https://doi.org/10.1023/A:1022552610368>
- Souza, M. F. (2016). Manobras financeiras e o DarkTriad: o despertar do lado sombrio na gestão. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. [10.11606/T.12.2016.tde-06052016-110703](https://doi.org/10.11606/T.12.2016.tde-06052016-110703)
- Spitzer, M., Fischbacher, U., Herrnberger, B., Grön, G., & Fehr, E. (2007). The neural signature of social norm compliance. *Neuron*, 56(1), 185-196. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2007.09.011>
- Spurk, D., Keller, A. C., & Hirschi, A. (2016). Do bad guys get ahead or fall behind? Relationships of the dark triad of personality with objective and subjective career success. *Social Psychological and Personality Science*, 7(2), 113-121. <https://doi.org/10.1177/1948550615609735>
- Tang, T. L. P., & Chen, Y. J. (2008). Intelligence vs. wisdom: The love of money, Machiavellianism, and unethical behavior across college major and gender. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 1-26. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9559-1>
- Vleeming, R. G. (1979). Machiavellianism: A preliminary review. *Psychological Reports*, 44(1), 295-310. <https://doi.org/10.2466/pr0.1979.44.1.295>
- Volmer, J., Koch, I. K., & Göritz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 101, 413-418. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.046>



- Wakefield, R. L. (2008). Accounting and machiavellianism. *Behavioral Research in Accounting*, 20(1), 115-129. <https://doi.org/10.2308/bria.2008.20.1.115>
- Widanaputra, A. A., & Mimba, N. P. S. H. (2014). The influence of participative budgeting on budgetary slack in composing local governments' budget in Bali province. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 164, 391-396. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.093>
- Young, S. M. (1985). Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of accounting research*, 23(2), 829-842. [10.2307/2490840](https://doi.org/10.2307/2490840)

Machiavellianism in the Creation of Budgetary Slack

ABSTRACT

Objective: to examine the tendency of the individual with Machiavellian behavior to create budgetary slack in a situation of negative affect.


Method: experimental research with 390 undergraduate students of accounting from Brazilian higher education institutions, and for data analysis, the structural equation modeling technique was chosen using the SmartPLS software, version 3.


Originality/Relevance: the relevance of the study is to measure the moderation effect of the intensity of negative affect imposed by punishment on the relationship between Machiavellianism and budgetary slack. New studies on Machiavellianism provide evidence with a focus on negative affect, more specifically on the punishment for incorrect information, as well as exploring the antecedents of budgetary slack, which can modify the behavior of managers in organizations.

Results: the findings indicate that the Machiavellian personality can be considered an antecedent of budgetary slack, in addition to being something intrinsic in the individual, who even in the face of the intensity of negative affect imposed by the threat of punishment as an environmental stimulus, managed to inhibit the creation of budgetary slack.

Theoretical/Methodological contributions: our findings add to the literature in this area, as it demonstrates that Machiavellian personality can be considered as an antecedent of budgetary slack and uses the Machiavellian Personality Scale (MPS), in order to validate a scale on the national scene, in addition to increasing the discussion on the intensity of negative affect, and its moderation effect.

Keywords: Machiavellianism; Budgetary Slack; Intensity of Negative Affect; Punishment.

Amanda Beatriz Nasatto Corrêa 
Universidade Federal de Santa Catarina,
SC, Brasil
amandanasatto10@hotmail.com

Carlos Eduardo Facin Lavarda 
Universidade Federal de Santa Catarina,
SC, Brasil
eduardo.lavarda@ufsc.br

Received: August 27, 2020
Revised: February 26, 2021
Accepted: May 05, 2021
Published: August 31, 2021

