

## **Influência do maquiavelismo e da cultura organizacional na criação da folga orçamentária sob a perspectiva de estudantes universitários**

**Edson Miguel Graeff Borges**

Especialista em Contabilidade pela UNICESUMAR. Atualmente é mestrando em Ciências Sociais pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
E-mail: edson.borges@unioeste.com.br

**Luiz Carlos Krudycz**

Graduado em em Gestão Pública pelo Centro Universitário Internacional. Atualmente é Técnico em Contabilidade da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA)  
E-mail: luiz.krudycz@unioeste.br

**Leandro Augusto Toigo**

Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela FURB. Atualmente é Docente da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)  
E-mail: leandro.toigo@unioeste.br

**Ivano Ribeiro**

Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho. Atualmente é da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)  
E-mail: ivano.ribeiro@unioeste.br

### **RESUMO**

O estudo teve por objetivo verificar o efeito do comportamento maquiavélico e da cultura organizacional na criação de folga orçamentária, com alunos de uma instituição de ensino superior voltada para a integração latino-americana. Como base teórica, descreve-se sobre o maquiavelismo, folga orçamentária e a cultura organizacional. Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, com a aplicação de questionário eletrônico. Para a análise das informações, utilizou-se da técnica estatística de modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados (PLS). Os resultados obtidos apontam que os indivíduos maquiavélicos têm pouca influência na folga orçamentária, porém influenciam fortemente a cultura organizacional. Em relação à folga orçamentária, a cultura organizacional apresentou forte influência, enquanto o maquiavelismo não teve muito destaque. Esta pesquisa pode auxiliar no planejamento de ações direcionadas ao contexto científico da academia, de maneira a possibilitar que a formação dos futuros gestores e contadores, possa ser norteada por ações especializadas na gestão das culturas organizacionais, em organizações públicas e privadas, bem como, contribuir para novas pesquisas, tendo em vista que esse comportamento relacionado à cultura organizacional pode balizar ações de gestão voltadas a implementação de melhores ferramentas de gerenciamento.

**Palavras-chave:** Personalidade maquiavélica; Folga orçamentária; Cultura organizacional.

## **Influence of Machiavellianism and organizational culture on the creation of budgetary slack from the perspective of university students**

## ABSTRACT

The study aimed to verify the effect of Machiavellian behavior and organizational culture on the creation of budgetary slack, with students from a higher education institution focused on Latin American integration. As a theoretical basis, Machiavellianism, budgetary slack and organizational culture are described. This is a descriptive research with a quantitative approach, with the application of an electronic questionnaire. For the analysis of the information, the statistical technique of modeling of structural equations by least squares (PLS) was used. The results obtained indicate that Machiavellian individuals have little influence on budgetary slack, but they strongly influence organizational culture. Regarding budgetary slack, organizational culture had a strong influence, while Machiavellianism was not very prominent. This research can assist in the planning of actions directed to the scientific context of the academy, in order to enable the formation of future managers and accountants, to be guided by specialized actions in the management of organizational cultures, in public and private organizations, as well as to contribute for further research, given that this behavior related to organizational culture can guide management actions aimed at implementing better management tools.

**Keywords:** Machiavellian personality; Budget slack; Organizational culture.

## 1 INTRODUÇÃO

Adquirir e relatar informações são aspectos cruciais das funções dos gerentes. A facilidade com que eles podem fazer isso, no entanto, varia conforme a personalidade de cada indivíduo, pois trazem consigo traços de personalidade e estes por sua vez, influenciam os que tomam decisões e na obtenção de informações (JENSEN; MECKLING, 1976; SMITH; TAYLER; PRAWITT, 2016; BRUMATTI, 2019; VELAYUTAHNM; RAHMAN; NARAYAN; WANG, 2021).

Ao considerar que o maquiavelismo se tornou um construto valorizado para os estudos organizacionais, por ser considerado um traço de personalidade importante dentro do contexto da direção, do controle e da tomada de decisões orçamentárias, esta característica pode influenciar na criação de folga orçamentária e no contexto de uma determinada cultura organizacional (VLEEMING, 1979; DAHLING; WHITAKER; LEVY, 2009; KAWATA; SCHNELL; TOIGO; DAL VESCO, 2018; CORRÊA; LAVARDA, 2021).

Indivíduos com esta conduta expõem em sua personalidade a concordância que é admissível utilizar-se de todos os meios, a fim de obter o que almejam, mesmo sabendo que pode ser um modo ilícito (MENDONÇA; SILVA; SILVA FILHO, 2018). Alguns estudos abordam que em determinado momento e diante de um número modesto, ter funcionários maquiavélicos pode ser conveniente, considerando que o

desempenho destes indivíduos é superior aos demais (GABLE; TOPOL, 1991; 1998; RICKS; FRAEDRICH, 1999). Este tipo de comportamento apresenta aspectos positivos para organização, como na aplicação da estratégia, na competência em formar alianças e na insistência deste indivíduo em manter uma boa imagem frente aos demais colegas (JONES; PAULHUS, 2014).

Berezkei (2015) destaca que o maquiavelismo não é algo permanente no indivíduo, e sim mutável, principalmente sob a ação de estímulos ambientais. Estas pessoas investigam regularmente o contexto em que estão estabelecidos os grupos envolvidos, com a intenção de nivelar o seu comportamento de acordo com as alterações do ambiente. Sua inserção na organização faz com que este adquira os valores e padrões pertencentes a ela, que interage com os seus próprios valores, alterando a cultura organizacional e podendo causar mudanças nas estratégias, nas finanças, procedimentos e no comportamento dos seus membros (MACHADO, 2004).

A cultura nas organizações se apresenta na maneira como as pessoas executam suas tarefas, selecionam os objetivos e gerenciam os recursos para sua execução, o modo como tomam as decisões, pensam, sentem e agem diante das oportunidades e ameaças (BARTHORPE; DUNCAN; MILLER, 2000). Douglas e Wier (2005) identificaram que diferentes culturas intervêm no estabelecimento das variáveis do sistema orçamentário, bem como na relação de incentivos para elaborar a folga e criar o comportamento de folga orçamentária.

Oliveira, Lavarda e Paton (2010) buscaram identificar fatores culturais que favorecem a formação de folga orçamentária, vinculadas à gestão organizacional, concluindo que os gestores de diversos departamentos que criam folgas, em relação a outros participantes, têm uma menor propensão a questões voltadas a valores e a ética.

Como lacuna de pesquisa, nos estudos de Damouser, Hirsch e Sohn (2018) coloca-se em pauta para pesquisas futuras as questões sociológicas, nas perspectivas da economia e psicologia, em estudos sobre folga orçamentária e oportunismo, frente à honestidade e o comportamento ético. Nesse contexto, Kawata et al. (2018) perceberam que a cultura organizacional e o orçamento têm uma relação possível de interagir com outros fatores, em que nessa pesquisa se

inclui, com vistas a buscar informações sobre essas composições de estudo e em especial o maquiavelismo comportamental.

Buzzi, Santos, Beuren e Faveri (2014) apontam que não há consenso na literatura sobre o que realmente causa a constituição da folga orçamentária, diante dos estudos realizados que não chegaram a consolidar posições em torno do tema, e por vezes, apresentaram resultados divergentes. Chegou-se a seguinte questão de pesquisa: **Qual é o efeito do maquiavelismo e da cultura organizacional na criação da folga orçamentária?**

Esta pesquisa tem como objetivo verificar o efeito do comportamento maquiavélico e da cultura organizacional na criação de folga orçamentária, com alunos de uma instituição de ensino superior voltada para a integração latino-americana, com sede na tríplice fronteira, entre Brasil, Argentina e Paraguai. O presente estudo inova ao trazer para esse espectro da gestão um comparativo de diferentes nacionalidades e culturas de países latino-americanos, em relação ao comportamento maquiavélico e criação de folga orçamentária, compondo simultaneamente o escopo da pesquisa.

O trabalho traz contribuições para as práticas organizacionais, ao relacionar importantes aspectos de culturas organizacionais e medir as influências do maquiavelismo na criação de folga orçamentária, o que representa um importante diferencial para o aperfeiçoamento integrador das relações com outras formas de pensar e de agir.

## 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

### 2.1 MAQUIAVELISMO E FOLGA ORÇAMENTÁRIA

O maquiavelismo teve sua origem nas ideias de Nicolau Maquiavel, sendo definido como um processo em que o manipulador adquire mais recompensa, do que seria capaz de obter sem a manipulação, enquanto outra pessoa consegue menos em um mesmo contexto (CHRISTIE; GEIS, 1970). De acordo com Mendonça et al. (2018), apresentar um comportamento manipulador, inescrupuloso e com potencial para efetuar o que for necessário para alcançar seus objetivos é considerado como maquiavelismo.

Indivíduos com alto grau de maquiavelismo são menos éticos, aceitando com mais facilidade este tipo de comportamento (GUNNTHORSODOTTIR; MCCABE; SMITH, 2002), sendo capazes de renunciar a ética em prol dos seus interesses (GABLE; DANIELO, 1994). Estes sujeitos são menos emotivos, mais cínicos e com grandes inclinações de fazer uso das brechas em prol de benefício próprio (HARTMANN; MAAS, 2010).

O maquiavelismo não é algo permanente no indivíduo, e sim mutável, principalmente sob a ação de estímulos ambientais, sendo assim, evidencia-se a flexibilidade destas pessoas malévolas, pois disfarçam seu egoísmo aparentando serem generosas a fim de aumentar a sua reputação perante o grupo (BERECZKEI, 2015).

Esta é uma característica sombria deste indivíduo, que incita a dominação nos relacionamentos interpessoais, sendo adepto ao comportamento antiético e interesse próprio (RUIZ-PALOMINO; LINUESA-LANGREO, 2018). Líderes maquiavélicos são danosos para o sucesso e o bem-estar dos seus subordinados (VOLMER; KOCH; GORITZ, 2016), pelo fato de se atentar apenas para os seus objetivos e na manipulação dos seus liderados com fins particulares (O'BOYLE; FORSYTH; BANKS; MCDANIEL, 2012).

Em relação ao maquiavelismo com o ambiente organizacional, Hartmann e Maas (2010) apontam que a posição hierárquica, a personalidade maquiavélica e a pressão praticada pelos gerentes, podem ser as premissas destas pessoas responsáveis pelo orçamento, na geração de folga orçamentária.

Indivíduos maquiavélicos consideram a folga orçamentária de diferentes maneiras, ou seja, aqueles que têm seus valores mais esclarecidos, possuem mais facilidade de entender esta folga como um meio antiético (HOBSON; MELLON; STEVENS, 2011). Diante deste comportamento antiético manifestam fortemente, em sua personalidade, o pensamento de que é aceitável utilizar todos os meios necessários para conseguir o que desejam, mesmo com consciência de que isto pode ser algo ilícito (MENDONÇA et al., 2018). Assim, o orçamento passa a ser um instrumento de promoção da folga orçamentária (BEUREN; VERHAGEN, 2015).

No trabalho de Corrêa e Lavarda (2021) houve um enfoque da influência do maquiavelismo em criar a folga orçamentária, constatando-se que os indivíduos com

comportamento maquiavélico tendem a criar maior folga orçamentária, não sendo inibidos pela possibilidade de serem punidos por esta ação.

Na pesquisa realizada por Hartmann e Maas (2010), que avaliou a vulnerabilidade de participação na criação de folga orçamentária, foi constatado que um indivíduo com perfil maquiavélico alto, tem mais possibilidade de render-se às pressões administrativas e a criar folga orçamentária diante da tomada de decisão. A expectativa de um profissional com esses traços é de que ele obtenha um desempenho superior aos demais, mesmo quando isso não seja uma realidade factual (JAIN; BEARDEN, 2011). Diante destas influências, formula-se a primeira hipótese da pesquisa: H1: Indivíduos que apresentam comportamento maquiavélico tendem a criar folga orçamentária.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E A FOLGA ORÇAMETÁRIA

A cultura organizacional, conforme apontado por Schein (1984), trata-se de um conjunto de presunções fundamentais que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, após entender como enfrentar os problemas decorrentes de adequações externas e da integração interna, as quais atuaram satisfatoriamente e assim, passaram a ser considerados válidas e disseminadas a novos membros, como sendo a forma adequada de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A cultura foi destaque nos estudos de Hofstede (1994) a partir da década de 1970, envolvendo casos em empresas de atuação internacional. Este estudo resultou na elaboração de cinco dimensões de análise, as quais tinham a finalidade de efetuar um diagnóstico sobre as influências culturais na gestão das organizações, sendo: a distância do poder, o coletivismo versus individualismo, a feminilidade versus masculinidade, a aversão à incerteza e orientação para curto ou longo prazo. Por meio destas dimensões, este autor constatou o predomínio dos aspectos culturais existentes em uma empresa com presença em diversos países.

Barthorpe et al. (2000) apontam que a cultura organizacional influencia na maneira que as pessoas pensam, sentem, agem e tomam decisões, diante das ameaças e oportunidades, em um ambiente organizacional. A cultura tem relação com a história e a tradição da organização, sendo de difícil decifração e elucidação, porém, deve ser entendida, coletiva, distribuída e ideacional (HOFSTEDE; NEUIJEN;

OHAYV; SANDERS, 1990). Schein (2004) salienta que a cultura auxilia e instrui uma organização, identifica questões relacionadas ao comportamento individual e coletivo das pessoas e nas respostas sobre manifestações culturais que acontecem em seu entorno, pois a cultura da organização é um agrupamento de presunções essenciais compartilhadas.

Cameron e Quinn (2006), desenvolveram o método *Competing Value Model* (CVM), denominado de Modelo dos Valores Competitivos (MVC). Trata-se de um conjunto de etapas sistemáticas que apoiam os gerentes e as suas organizações a se adaptarem às demandas do ambiente, em relação ao nível cultural organizacional. Segundo estes autores, este método fornece uma estratégia sistemática para mudanças internas ou externas, a fim de facilitar modificações fundamentais que podem, então, apoiar e complementar outros tipos de mudanças.

Douglas e Wier (2005) encontraram indícios que culturas distintas influenciam no estabelecimento da formatação do sistema orçamentário, bem como na relação de incentivos para ocorrer e criar um comportamento de folga orçamentária. Oliveira, Lavarda e Paton (2010) pesquisaram os fatores culturais que favorecem a formação de folga orçamentária, vinculadas à gestão organizacional, concluindo que os gestores de diversos departamentos que criam folgas, em relação a outros participantes, têm uma menor propensão a questões voltadas a valores e a ética. Diante do exposto, formula-se a segunda hipótese da pesquisa: H2: A cultura organizacional contribui para a criação de folga orçamentária.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo, em relação aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, pois busca quantificar os dados com o uso de métodos estatísticos de análise (MALHOTRA, 2001). Em relação à população da pesquisa, trata-se de alunos do ensino superior dos cursos de administração e de ciências econômicas de uma universidade federal situada no Estado do Paraná, totalizando um público geral de 200 possíveis respondentes para a pesquisa.

A coleta dos dados iniciou-se a partir da aplicação de um questionário eletrônico, disponibilizado pela plataforma do *Google Forms* para divulgação e levantamento dos dados, após a aprovação do Comitê de Ética da Universidade

Estadual do Oeste do Paraná, mediante a entrega do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) sob nº 53257721.8.0000.0107.

A Análise de Modelagem de Equações Estruturais é um procedimento usado para estimar o conjunto de relacionamentos dependentes, entre um grupo de construtos representados por múltiplas variáveis, que são medidas e incorporadas a um modelo integrado (MALHOTRA; LOPES; VEIGA, 2014). O questionário aplicado é composto de 49 itens e dividido em quatro seções, sendo distribuídos da seguinte forma: 4 itens estão relacionados a informações do participante, 16 itens abordam sobre maquiavelismo com questões desenvolvidas por Grohmann e Battistella (2012a), 17 itens sobre folga orçamentária com questões originadas de Onsi (1973), e por fim, 12 itens sobre cultura organizacional do instrumentos de Cameron e Quinn (2006).

A percepção dos alunos que colaboraram com pesquisa, referente às questões aplicadas sobre maquiavelismo, folga orçamentária e cultura organizacional foram pontuadas e analisadas com o uso da escala de Likert de cinco pontos. Aplicou-se o grau de concordância de 1 a 5, sendo que 1 significava "discordo totalmente" e 5, "concordo totalmente". Estes dados foram descritos na Tabela 1, contemplando as categorias e o quantitativo nominal e percentual do volume de respostas selecionadas em cada categoria do questionário.

Para melhor entendimento dos participantes, em relação às variáveis, foi realizado um pré-teste com os discentes da área de economia, proporcionando efetuar pequenos ajustes no questionário antes da sua divulgação. A aplicação do questionário iniciou-se no dia 05 de dezembro de 2021, obtendo 161 (cento e sessenta e uma) respostas de um total de 200 (duzentos) prováveis respondentes, representando uma taxa de retorno de 80,5%, sendo que todos os questionários foram validados para se fazer as análises.

Buscando ter uma melhor compreensão de relações mais complexas em pesquisas voltadas às disciplinas de ciências sociais, cada vez mais se faz necessário aplicar técnicas de análise de dados multivariados que envolvem a aplicação de métodos estatísticos para análise simultânea de inúmeras variáveis (HAIR JR; HULT; RINGLE; SARSTEDT, 2014). Para examinar os dados desta pesquisa, utilizou-se da Análise de Modelagem de Equações Estruturais e do

Método dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS) com o auxílio do software Smart PLS 3.0.

Este método foi escolhido devido a sua ampla utilização no campo das ciências sociais aplicadas, particularmente em pesquisas de Marketing (HAIR JR; GABRIEL; PATEL, 2014). Além disso, caso os dados disponíveis não sejam aderentes a um padrão multivariado regular de análise, as modelagens de equações estruturadas com base em modelos de estimativa de mínimos quadrados parciais são aconselháveis (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Com isso, apresenta-se os resultados do estudo na seção quatro.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A pesquisa buscou identificar informações sobre os participantes da pesquisa, tais como idade, gênero, curso e o semestre do curso. Nas informações descritivas do perfil dos discentes que colaboraram com a pesquisa, contou-se com a participação de 161 alunos, sendo 54,7% do gênero feminino e 42,3% do masculino. Com relação à faixa etária, as idades oscilaram entre 18 e 48 anos, com idade média de 28 anos. A pesquisa foi aplicada para todos os períodos (1° ao 8° semestres) dos cursos de economia e administração do ensino superior, sendo que 71,43% dos respondentes pertenciam aos 7° e 8° semestres. Após o encerramento da aplicação do questionário, foram executadas as análises estatísticas para tratamento dos dados e teste das hipóteses.

##### **4.1 MODELO DE MENSURAÇÃO**

O modelo de mensuração consiste em verificar as validades do constructo convergente e discriminante e a sua confiabilidade (HAIR; HULT; RINGLE; SARSTEDT, 2016). O modelo demonstra como as variáveis se unem para representar os constructos (SOUZA et al., 2017). A validade convergente pode ser estimada de diversas maneiras, sendo uma delas a avaliação das cargas fatoriais.

Para verificar a validade convergente, utilizou-se da Variância Média Extraída (AVE) para calcular cada constructo. A literatura aponta que estas cargas fatoriais devem apresentar um valor no mínimo de 0,5 e aquelas com valor menor, devem ser retiradas do modelo (HAIR; BLACK; BABIN; ANDERSON; TATHAN, 2009; SOUZA; ALEXANDRE; GUIRARDELLO, 2017). Quanto à validade discriminante, esta refere-

se ao grau que cada constructo se difere de outros no modelo (HAIR et al., 2009). Um critério para se avaliar a validade discriminante é comparar as raízes quadradas das AVE com os valores de correlação entre os constructos, as quais devem apresentar valores maiores que os da correlação (SOUZA; ALEXANDRE; GUIRARDELLO, 2017).

A confiabilidade é a capacidade de gerar um resultado de forma consistente no tempo e espaço ou por outros observadores, indicando aspectos relacionados a precisão, coerência, equivalência, estabilidade, homogeneidade e estabilidade (SOUZA et al., 2017). A confiabilidade das medidas dos constructos foi avaliada mediante a análise da consistência interna dos índices utilizados para a sua definição, sendo calculados os coeficientes AC, RHO, CC e AVE, conforme a Tabela 1.

Após a realização da Análise Fatorial Confirmatória, verificou-se os itens que compõem as equações estruturadas. O coeficiente Alfa de Cronbach (AC) é calculado para estipular a consistência interna das variáveis e o seu valor deve ser maior que 0,70 (FORNELL; LARCKER, 1981). Os dados demonstram que o AC apresentou valores entre 0,730 a 0,918. Quanto à consistência interna do constructo, os dados apresentaram valores entre 0,739 a 0,920, sendo levantados quando da aplicação da Dhillon-Goldstein Rho, conhecida como Confiabilidade Composta (CC), que mede a confiabilidade dos indicadores.

A CC é mais apropriada para o PLS porque prioriza as variáveis, de acordo com a sua confiabilidade, enquanto o AC é mais inclinado ao número de variáveis em cada constructo (RINGLE et al., 2014). Os autores apontam que tanto o CC como o AC são utilizados para avaliar se a amostra está livre de vieses ou se as respostas (em seu conjunto) são confiáveis.

A Variação Média Extraída (AVE) é uma parte dos dados explicada pelos constructos ou pela variável latente, em relação ao seu conjunto de variáveis, ou quanto, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com os seus constructos. Os valores estimados da AVE ficaram entre 0,721 a 0,885, todos acima do limite ou do mínimo definido que é de 0,50. Portanto, este modelo converge a um resultado satisfatório, tendo seus valores descritos na Tabela 1.

Tabela 1. Índices de confiabilidade e validade do constructo

Índices	AC	RHO	CC	AVE
<b>Cultura Organizacional</b>				
CPC	0,871	0,873	0,912	0,721
CPCI	0,838	0,839	0,903	0,756
CREH	0,811	0,811	0,913	0,841
CSBE	0,809	0,812	0,887	0,724
<b>Folga Orçamentária</b>				
FARC	0,867	0,868	0,938	0,882
FCAA	0,730	0,739	0,881	0,787
FIF	0,856	0,859	0,933	0,874
FIO	0,849	0,849	0,908	0,768
FP	0,870	0,871	0,939	0,885
FREO	0,895	0,897	0,935	0,827
<b>Maquiavelismo</b>				
MAM	0,914	0,914	0,946	0,853
MDC	0,918	0,920	0,942	0,803
MDO	0,901	0,904	0,931	0,772
MDS	0,765	0,766	0,895	0,809

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: Profissionalismo Cooperativo (CPC); Profissionalismo Competitivo e Individualista (CPCI); Rigidez na Estrutura Hierárquica de Poder (CREH); Satisfação e Bem-estar dos Empregados (CSBE); Atitude relativa aos critérios (FARC); Atitude em Relação ao Sistema de Controle da Alta Administração (FCAA); Institucionalização de Folgas (FIF); Importância do Orçamento (FIO); Pressão (FP); Folga do Responsável da Área na Elaboração do Orçamento (FREO); Amoralidade (MAM); Desejo de Controle (MDC); Descrença com os Outros (MDO); Desejo de Status (MDS).

A validade discriminante foi verificada com a aplicação do critério de Fornell e Larcker (1981), conforme resultados descritos na Tabela 2, onde a validade é a extensão em que uma das variáveis do modelo particular representa um único construto, e a variável do construto é diferente de outros constructos que compõem o modelo. Deve ser realizada uma comparação da AVE de cada constructo com a variância compartilhada (o quadrado do coeficiente de correlação) entre todos os pares de constructos, conforme descrito por Ferreira (2010). Segundo este autor a validade é verificada quanto os constructos apresentam AVE maiores que as respectivas variâncias compartilhadas.

Tabela 2. Variável latente

	CPC	CPC	CRE	CSB	FAR	FCA	FIF	FIO	FP	FRE	MA	MD	MD	MDS
CPC	1,00													
CPCI	0,83	1,00												
CRE	0,74	0,79	1,000											
CSB	0,83	0,85	0,754	1,00										
FAR	0,81	0,80	0,765	0,76	1,00									
FCA	0,81	0,79	0,733	0,75	0,74	1,00								
FIF	0,71	0,75	0,663	0,68	0,69	0,75	1,00							
FIO	0,77	0,86	0,728	0,78	0,79	0,76	0,73	1,00						
FP	0,73	0,78	0,676	0,69	0,72	0,74	0,71	0,71	1,00					

FRE	0,81	0,84	0,753	0,80	0,84	0,76	0,67	0,83	0,77	1,000				
MAM	0,77	0,82	0,774	0,75	0,80	0,75	0,72	0,81	0,70	0,808	1,00			
MDC	0,77	0,80	0,750	0,78	0,79	0,71	0,67	0,78	0,66	0,802	0,89	1,00		
MDO	0,75	0,78	0,731	0,76	0,73	0,67	0,70	0,79	0,66	0,747	0,87	0,86	1,00	
MDS	0,69	0,68	0,623	0,63	0,67	0,62	0,58	0,68	0,57	0,665	0,79	0,70	0,73	1,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Profissionalismo Cooperativo (CPC); Profissionalismo Competitivo e Individualista (CPCI); Rigidez na Estrutura Hierárquica de Poder (CREH); Satisfação e Bem-estar dos Empregados (CSBE); Atitude relativa aos critérios (FARC); Atitude em Relação ao Sistema de Controle da Alta Administração (FAAA); Institucionalização de Folgas (FIF); Importância do Orçamento (FIO); Pressão (FP); Folga do Responsável da Área na Elaboração do Orçamento (FREO); Amoralidade (MAM); Desejo de Controle (MDC); Descrença com os Outros (MDO); Desejo de Status (MDS).

Os resultados da Tabela 2 confirmam a validade discriminante do modelo, onde se observa que as raízes quadradas de AVE (na diagonal principal) são maiores do que as correlações para cada construto, enfatizando assim a distinção entre os constructos.

A confiabilidade foi avaliada por meio da análise de consistência interna dos itens utilizados no modelo. Para se atingir o valor de AVE de no mínimo 0,50, cada indicador no modelo estrutural deve apresentar coeficientes acima de 0,70, demonstrando que este indicador apresenta um nível de confiabilidade satisfatório (GEFEN; STRAUB; BOUDREAU, 2000; HAIR et al., (2009); HAIR; HULT; RINGLE; SARSTEDT, 2017).

Ferreira (2010) aponta que para se avaliar a confiabilidade dos constructos, os coeficientes do AC que estão entre 0,7 e 0,8 são aceitáveis e aqueles acima de 0,8 são bons. Foram calculados os coeficientes de AC, RHO, CC e AVE, sendo evidenciados na Tabela 1, os quais demonstram que os indicadores apresentaram cargas entre 0,881 a 0,946, bem acima do valor mínimo aceitável de 0,70. De um modo geral os resultados do modelo de mensuração apontam que os constructos do modelo desta pesquisa apresentam níveis suficientes de confiabilidade e validade, apontando sua adequação para análise do modelo estrutural.

## 4.2 MODELO ESTRUTURAL

Após a conclusão da avaliação da confiabilidade e das validades convergentes e discriminantes, analisa-se o modelo estrutural, que trata da representação conceitual das relações entre os constructos. Para avaliar o modelo de mensuração, os três constructos de primeira ordem e os quatorze constructos reflexivos foram analisados mediante a verificação da AVE e da CC (HAIR et al., 2014). As cargas de cada indicador em seu constructo associado devem ser maiores

que 0,7, podendo ser aceito cargas entre 0,4 até 0,7 se a AVE apresentar valores acima de 0,5 e a CC acima de 0,7 (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011; HAIR et al., 2014).

O resultado do processamento do modelo estrutural mostrou-se adequado, de forma que as variáveis observadas (CPC2, CPC10, FIF4 ... entre outras), descritas na Tabela 3 foram mantidas no modelo, pois trazem coeficientes de correlação superiores a 0,7.

Tabela 3. Cargas dos indicadores

	CPC	CPCI	CREH	CSBE	FARC	FCAA	FIF	FIO	FP	FREO	MAM	MDC	MDO	MDS
CPC2	0,873							FIO16	0,856					
CPC3	0,866							FIO17	0,900					
CPC4	0,840							FIO7	0,873					
CPC5	0,816							FP10		0,938				
CPCI10		0,866						FP9		0,944				
CPCI12		0,881						FREO1			0,906			
CPCI6		0,861						FREO2			0,938			
CREH7			0,920					FREO3			0,883			
CREH8			0,914					MAM14			0,921			
CSBE1				0,822				MAM15			0,925			
CSBE11				0,849				MAM16			0,925			
CSBE9				0,881				MDC1				0,878		
FARC11					0,936			MDC2				0,943		
FARC12					0,942			MDC3				0,922		
FCAA14						0,903		MDC4				0,839		
FCAA6						0,871		MDO10					0,862	
FIF4							0,940	MDO11						0,862
FIF5							0,930	MDO8						0,866
								MDO9						0,923
								MDS5						0,905
								MDS6						0,894

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: Profissionalismo Cooperativo (CPC); Profissionalismo Competitivo e Individualista (CPCI); Rigidez na Estrutura Hierárquica de Poder (CREH); Satisfação e Bem-estar dos Empregados (CSBE); Atitude relativa aos critérios (FARC); Atitude em Relação ao Sistema de Controle da Alta Administração (FCAA); Institucionalização de Folgas (FIF); Importância do Orçamento (FIO); Pressão (FP); Folga do Responsável da Área na Elaboração do Orçamento (FREO); Amoralidade (MAM); Desejo de Controle (MDC); Descrença com os Outros (MDO); Desejo de Status (MDS).

Neste estudo a qualidade de ajuste do modelo pode ser avaliada pelos coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ) que consubstancia a validade preditiva do modelo (SOUZA et al., 2017). O  $R^2$  encontra-se sempre entre 0 e 100%, e quanto maior o seu valor, o modelo ajusta melhor os seus dados. Quando se adiciona um preditor ao modelo, este valor aumenta mesmo que não exista uma real melhoria (GEFEN et al., 2000). Os valores  $R^2$  e  $R^2$  ajustado são apresentados na Tabela 4, de acordo com os dados obtidos na pesquisa.

Tabela 4. Valores de R<sup>2</sup>, R<sup>2</sup> ajustado

Dimensão	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado
CPC	0,884	0,883
CPCI	0,890	0,890
CREH	0,755	0,754
CSBE	0,872	0,872
FARC	0,812	0,811
FCAA	0,777	0,776
FIF	0,708	0,706
FIO	0,841	0,840
FP	0,748	0,747
FREO	0,864	0,863
MAM	0,927	0,926
MDC	0,908	0,907
MDO	0,901	0,900
MDS	0,692	0,690

Fonte: Dados da pesquisa.

O RMS theta (*Root Mean Square Residual*), de acordo com Henseler et al. (2016) é utilizado para avaliar modelos reflexivos, o qual define o grau em que os resíduos estão correlacionados, devendo o índice ficar perto de zero. Neste estudo o RMS Theta encontrado foi de 0,164 o que indica que o modelo está dentro dos parâmetros recomendados.

#### 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para atender o objetivo geral deste estudo, que busca verificar o efeito do comportamento maquiavélico e da cultura organizacional na criação de folga orçamentária, nesta subseção são abordados os resultados da pesquisa. Os dados apontam que o modelo proposto demonstra a relevância das relações entre o maquiavelismo, a cultura organizacional e a folga orçamentária. A figura 2 contempla o modelo teórico da pesquisa, onde são apontados as suas variáveis e hipóteses.

A variável Maquiavelismo constituída no modelo estrutural pelas dimensões MAM, MDC, MDO e MDS busca responder a hipótese H1 e a variável Cultura Organizacional, formada pelas dimensões CPC, CPCI, CREH e CSBE, a hipótese H2. Estas variáveis convergem para a Folga Orçamentária, composta pelas dimensões FARC, FCAA, FIF, FIO, FP e FREO.

Das 45 variáveis identificadas, 3 foram excluídas, sendo: FARS - Atitude em relação aos subordinados; FPO - Propósito do orçamento; e FROA - Atitude relativa

à relevância de atingir o orçamento para avaliação. O motivo da sua exclusão decorre de uma limitação do modelo de equações estruturais que impossibilita a aplicação de variáveis que sejam formadas por apenas uma questão. Em relação às demais variáveis todas apresentaram carga fatorial dentro do recomendado, sendo mantidas no modelo estrutural.

O questionário aplicado encontra-se estruturado com 16 questões sobre maquiavelismo, 17 sobre folga orçamentária e 12 sobre cultura organizacional. Entre as respostas houve predominância na escala Likert de respostas definidas como “concordo” e “concordo totalmente”, com exceção de duas delas, que ficaram mais diluídas entre os 5 níveis da escala, sendo: (1) Não há desculpas para enganar outra pessoa e (2) Eu estou disposto a ser não ético se isso me ajudar a ter sucesso.

Estas duas questões demonstraram que não há um consenso entre os participantes, fato que pode estar alinhado com o estudo de Hobson et al. (2011) onde estes autores apontam que os indivíduos maquiavélicos vem a folga orçamentária de diferentes maneiras, apontando que aqueles que têm seus valores mais esclarecidos possuem mais facilidade de entender esta folga como um meio antiético.

Com relação às hipóteses da pesquisa, ambas foram verificadas. A hipótese H1, que tem o objetivo identificar se os indivíduos que apresentam comportamento maquiavélico tendem a criar folga orçamentária, trouxe os valores (Path > 0,70) e (p-valor < 0,05) que demonstram a significância do modelo e sua confiabilidade (significância Path = 0,250 e razão p-valor = 0,059). Os resultados demonstram que o maquiavelismo apresenta pouca influência e não tem efeito direto e positivo na criação da folga orçamentária.

Já para a hipótese H2, que busca verificar se a cultura organizacional contribui para a criação de folga orçamentária, foi constatado que a cultura organizacional tem efeito direto e positivo na folga orçamentária. Os valores de significância Path = 0,713 e razão p-valor = 0,000, demonstram que a cultura tem forte influência na criação de folga orçamentária. Os resultados dos testes de hipóteses são mostrados na Tabela 5.

Tabela 5. Teste das Hipóteses

Hipóteses	Path	P- Value	Suportada
H <sub>1</sub> . Indivíduos que apresentam comportamento maquiavélico tendem a criar folga orçamentária.	0,250	0,059	Não
H <sub>2</sub> . A cultura organizacional contribui para a criação de folga orçamentária.	0,713	0,000	Sim

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados obtidos auxiliaram no teste das hipóteses, demonstrando que a H<sub>1</sub> não foi suportada, enquanto a H<sub>2</sub> foi suportada. Este estudo apontou que a cultura organizacional apresentou forte impacto para a constituição de folga orçamentária. Quanto ao maquiavelismo as respostas apontam que, em média 67,39% delas confirmam traços para o maquiavelismo, demonstrando que as ações que caracterizam um indivíduo como maquiavélico estão presentes nos indivíduos que participaram da pesquisa.

Hartmann e Maas (2010), descrevem que indivíduos com comportamentos mais maquiavélicos, em maior grau, estão dispostos a criar folgas orçamentárias. Já Corrêa e Lavarda (2021) apontam influência do maquiavelismo na criação de folga orçamentária, constatando-se que os indivíduos com comportamento maquiavélico tendem a criar maior folga orçamentária, não sendo inibidos pela possibilidade de serem punidos por esta ação.

Diante destes estudos, que evidenciam que o maquiavelismo influencia a folga orçamentária, o resultado deste trabalho vai de encontro com o que estes autores constaram. O resultado pode ter sido influenciado em razão desta pesquisa ter sido aplicada a estudantes de diversas nacionalidades Latino-americanas, diferente dos estudos citados (HARTMANN; MAAS, 2010; CORRÊA; LAVARDA, 2021).

Este estudo contribuiu para literatura promovendo subsídios, a fim de responder o que Buzzi et al. (2014) apontaram em seu estudo destacando que, mesmo diante dos inúmeros estudos já realizados, os quais trouxeram alguns resultados divergentes, não há consenso na literatura sobre o que causa a constituição da folga orçamentária. Também apresenta potencial de contribuição para os estudos na área contábil, administrativa e financeira, que dão um norte aos administradores, contadores e técnicos das organizações, no sentido de aprimorar as formas de gerir os negócios e na formação dos futuros contadores e gestores dos organismos públicos ou privados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou verificar o efeito do comportamento maquiavélico e da cultura organizacional na criação de folga orçamentária, com alunos de uma instituição de ensino superior voltada para a integração latino-americana. Para isto, utilizou-se de um questionário eletrônico aplicado para os cursos de administração e ciências econômicas, por meio da plataforma *Google Forms*. Os dados coletados foram analisados e validados com a aplicação da técnica estatística denominada de Modelagem de Equações Estruturais. A análise de medição foi realizada utilizando-se do critério de Baron e Kenny (1986) e a técnica de Mínimos Quadrados Parciais (PLS).

As análises demonstraram que a primeira hipótese (indivíduos que apresentam comportamento maquiavélico tendem a criar folga orçamentária) não foi suportada pelos resultados obtidos, demonstrando que estes indivíduos apresentam uma fraca relação para a criação da folga, sob a influência do comportamento maquiavélico. Quanto à segunda hipótese (a cultura organizacional contribui para a criação de folga orçamentária), esta foi suportada, pois demonstrou uma forte relação com a criação de folga.

Como contribuição teórica deste estudo, a constatação das relações entre o maquiavelismo, folga orçamentária e cultura organizacional, na visão de alunos brasileiros e estrangeiros de uma instituição pública de ensino superior, contribuiu para demonstrar que o maquiavelismo tem uma forte influência na cultura organizacional, sendo pouco expressivo na criação de folga orçamentária. Já as respostas sobre a cultura organizacional demonstraram influência estatisticamente significativa na folga orçamentária.

A relação entre o maquiavelismo e a folga orçamentária, neste estudo, não encontrou-se alinhamento com outros autores identificados no referencial, que apontaram o maquiavelismo influenciando a criação da folga. Diante desta situação, sugere-se para futuros trabalhos aplicar um estudo em outras instituições que tenham como público, indivíduos de outras nacionalidades para diversificar a amostra e testar suas relações, tal como a aplicação dessa proposta em empresas de grande porte da tríplice fronteira entre Brasil, Paraguai e Argentina.

## REFERÊNCIAS

- BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6), 1173–1182, 1986, doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173
- BARTHORPE, S.; DUNCAN, R.; MILLER, C. The pluralistic facets of culture and its impact on construction. **Property Management**, 18(5), 335–351, 2000. doi:10.1108/02637470010360632
- BERECZKEI, T. The manipulative skill: Cognitive devices and their neural correlates underlying Machiavellian’s decision making. **Brain and cognition**, 99, 24-31, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.bandc.2015.06.007>
- BEUREN, I. M.; VERHAGEM, J. A. Remuneração variável incentiva a criação de folga orçamentária? **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, 9(4), 128-143, 2015.
- BRUMATTI, N. V. (2019). Traços de personalidade e sua influência no uso e no desempenho do orçamento gerencial: um estudo em grandes empresas paranaenses. **Dissertação de mestrado** – Repositório (UEM)- PR.
- BUZZI, D. M.; SANTOS, V.; BEUREN, I. M.; FAVERI, D. B. 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, 2014.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture - Based on the Competing Values Framework. REVISED EDITION. **The Jossey-Bass. Business & Management Series**, 2006.
- CORRÊA, A. B. N.; LAVARDA, C. E. F. Machiavellianism in the Creation of Budgetary Slack. **Contabilidade Gestão e Governança**, 24(2), 148-166, 2021.
- CHRISTIE, S.; GEIS, F. **Studies in Machiavellianism**. San Diego: Academic Press. 1970.
- DAHLING, J.; WHITAKER, B.; LEVY, P. The development and validation of a new machiavellianism scale. **Journal of Management**, 35, 219-257, 2009.
- DAMOUSER, C.; HIRSCH, B.; SOHN, M. Honesty in the Budget: A Review of Aspects of Morality and Control in Loose Budget Literature. **Management Control Magazine**, 29(2), 115-159, 2018.
- DOUGLAS, P.C.; WIER, B. **Cultural and Ethical Effects in Budgeting Systems: A Comparison of U.S. and Chinese Managers**. *J Bus Ethics* 60, 159–174, <https://doi.org/10.1007/s10551-004-6711-z>, 2005.
- FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L.; ESTOL, K. M. F.; HELENA, M. C. D. C. C.; CISNE, M. D. C. F. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia** (Natal), 7, 271-280, 2002.
- FERREIRA, J. B. Aceitação e prontidão do consumidor para produtos de alta tecnologia: Elaboração e teste empírico do modelo CART para adoção de produtos de alta tecnologia. **Tese** (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2010.

- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**. Vol. XVIII, 39-50, Fevereiro, 1981.
- GABLE, M.; TOPOL, M. Machiavellian managers: Do they perform better. **Journal of Business Psychology**, 5(3), 355-384, 1991.
- GABLE, M.; DANGELO, F. Locus of control, Machiavellianism, and managerial job performance. **The Journal of Psychology**, 128(5), 599-608, 1994.
- GABLE, M.; TOPOL, M. Machiavellianism and the department store. **Journal of Retailing**, 64(1), 68-84, 1998.
- GEFEN, D.; STRAUB, D.; BOUDREAU, M.C. Modelagem e regressão da equação estrutural: Diretrizes para a prática da pesquisa. **Comunicações da associação para sistemas de informação**, 4(1), 7, 2000.
- GROHMANN, M. Z.; BATTISTELLA, L. F. 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>, 2012a.
- GROHMANN, M. Z.; BATTISTELLA, L. F. Maquiavelismo nas Organizações: o relacionamento entre perfil individual e personalidade maquiavélica. **Invenio**, 15(28), 101-118, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87724141008>, 2012b.
- GUNNTHORSOTTIR, A.; MCCABE, K.; SMITH, V. Using the Machiavellianism instrument to predict trustworthiness in a bargaining game. **Journal of Economic Psychology**, 23(1), 49-66, 2002.
- HAIR, J.F.; BLACK W.C.; BABIN B.J.; ANDERSON R.E.; TATHAN R.L. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analysis**. 7. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, fevereiro 2009.
- HAIR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, 19(2), 139–152, doi:10.2753/mtp1069-6679190202, 2011.
- HAIR Jr, J.; GABRIEL, M.; PATEL, V. Modelagem de Equações Estruturais baseada em Covariância (CB-SEM) com o AMOS: orientações sobre a sua aplicação como uma ferramenta de pesquisa de Marketing. **Revista Brasileira de Marketing**, 13(2), 43-53, 2014.
- HAIR, J.F.; HULT, G.T.M.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. USA: Sage Publications, 2016.
- HAIR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A. **Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Second edition. | Los Angeles: Sage, ISBN 9781483377445, 2017.
- HARTMANN, F. G.; MAAS, V. S. Why business unit controllers create budget slack: involvement in management, social pressure, and machiavellianism. **Behavioral research in accounting**, 22(2), 27-49.10.2308/bria.2010.22.2.27, 2010.
- HOBSON, J. L.; MELLON, M. J.; & STEVENS, D. E. Determinants of moral judgments regarding budgetary slack: An experimental examination of pay scheme

- and personal values. **Behavioral Research in Accounting**, 23(1), 87-107. [10.2308/bria.2011.23.1.87](https://doi.org/10.2308/bria.2011.23.1.87), 2011.
- HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAVY, D. D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, 35(2), 286-316, 1990.
- HOFSTEDE, G. **Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival**. London: Harper Collins, 1994.
- JAIN, K.; BEARDEN, J. N. Machiavellianism and Overconfidence. **INSEAD Working Paper** No. 2011/29/DS, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1774523> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1774523>, March 2, 2011.
- JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.
- JONES, D. N.; PAULHUS, D. L. Introducing the Short Dark Triad (SD3): A brief measure of dark personality traits. **Assessment**, 21(1), 28-41, <https://doi.org/10.1177/1073191113514105>, 2014.
- KAWATA, R. M.; SCHNELL, M.; TOIGO, L. A.; DAL VESCO, D. G. Produção científica sobre cultura organizacional e orçamento: uma análise bibliométrica e sociométrica em periódicos internacionais. **Ágora: revista de divulgação científica**, 23(1), 29-49, 2018.
- MACHADO, D. D. P. N. Inovação e Cultura Organizacional: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. **Tese** (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2004.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2001.
- MALHOTRA, N. K.; LOPES, E. L.; VEIGA, R. T. Structural equation modeling with Lisrel: Na initial vision. Brazilian Journal of Marketing – BJM. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**. Edição Especial Vol. 13, n. 2, Maio/2014.
- MENDONÇA, M. N. R.; SILVA, T. M. C. F.; Silva Filho, G. M. 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>, 2018.
- MURPHY, P. R. 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>, 2012.
- O'BOYLE, E. H.; FORSYTH, D. R.; BANKS, G. C.; MCDANIEL, M. A. 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>, 2012.
- OLIVEIRA, L.B.; ÁVILA, M.G. Descentralização em unidades de negócio: o caso de uma empresa do setor financeiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, p. 127-146, 1999.

- OLIVEIRA, C. R.; LAVARDA, C. E. F.; PATON, C. Fatores determinantes da folga orçamentária associados ao ciclo de vida organizacional. In: Seminários em Administração, 13, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP. CD-ROM, 2010.
- ONSI, M. Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. **The Accounting Review**. v. 48. n° 3, PP 535-548, Julio, 1973.
- RICKS, J.; FRAEDRICH, J. The paradox of Machiavellianism: Machiavellianism may mala for productive sales but poor management reviews. **Journal of Business Ethics**, 20,197-205, 1999.
- RINGLE. C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**. Edição Especial Vol. 13, n. 2, Maio, 2014.
- RINGLE, C.M.; WENDE, S.; BECKER, J.M. **SmartPLS 3**. SmartPLS GmbH, Boenningstedt. <http://www.smartpls.com>, 2015.
- RUIZ-PALOMINO, P.; LINUESA-LANGREO, J. 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>, 2018.
- SANTI, D. G.; TOIGO, L. A.; SOUTES, D. O.; OTT, E. Efeitos da participação orçamentária, ambiguidade de funções e conflito de papéis sobre a justiça organizacional na percepção de diretores executivos das gerações X, Y e Z. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, 25(3), 61-81, 2020.
- SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**. Winter, p. 3-16, 1984.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leader ship**. (3. ed.) San Francisco: The Jossey-Bass business & management series, 2004.
- SHIELDS, J. F.; SHIELDS, M. D. Antecedents of participative budgeting. **Accounting, organizations and society**, v. 23, n. 1, p. 49-76, 1998.
- SMITH, S. D.; TAYLER, W. B.; PRAWITT, D. F. The effect of information choice on auditors’ judgments and confidence. **Accounting Horizons** 30 (3): 393–408, 2016.
- SOUZA, A. C.; ALEXANDRE, N. M. C.; GUIRARDELLO, E. B. Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. **Epidemiol. Serv. Saúde, Brasília**, 26(3):649-659, jul-set 2017.
- VELAYUTHAM, A.; RAHMAN, A.R.; NARAYAN, A.; WANG, M. The pandemic has turned into pandemonium: the effect on supply chains and the role of accounting information. **Accounting, Auditing & Accountability Magazine**, 2021.
- VLEEMING, R. G. Machiavellianism: A preliminary review. **Psychological Reports**, 44(1), 295-310, <https://doi.org/10.2466/pr0.1979.44.1.295>, 1979.
- VOLMER, J.; KOCH, I. K.; GORITZ, A. S. 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>, 2016.