

Efeitos do Maquiavelismo, Comprometimento Organizacional e Controle de Pessoal na Folga Orçamentária

AUTORES

**Daiane Antonini
Bortoluzzi¹**

Universidade Federal
do Mato Grosso
(UFMT), Brasil.
daianeantonini@
gmail.com

**Januário José
Monteiro**

Norwich Business
School, United
Kingdom.
Januariomonteiro
monteiro@gmail.
com

**Rogério João
Lunkes**

Universidade Federal
de Santa Catarina
(UFSC), Brasil.
rogerio.lunkes@
ufsc.br

**Fabricia Silva da
Rosa**

Universidade Federal
de Santa Catarina
(UFSC), Brasil.
fabriciasrosa@
hotmail.com

1. Autor de Contato:
Department of
Administration,
Universidade Federal do
Mato Grosso, Cuiabá,
Brazil.

Effects of Machiavellianism, Organizational Commitment and Personnel Controls on Budget Slack
Efectos del maquiavelismo, compromiso organizacional y control de personal sobre la holgura presupuestaria

O estudo tem por objetivo analisar os efeitos do maquiavelismo, do comprometimento organizacional e do controle pessoal na folga orçamentária. Para atender a este propósito foi realizada uma survey com 150 gestores das empresas listadas na Bolsa de Valores (Brasil Bolsa Balcão-B3). Os dados foram analisados por meio modelagem de equações estruturais, com aplicação do SmartPLS. Os resultados evidenciam que gestores com alta pontuação para maquiavelismo criam folga orçamentária. Os achados também apontam que os gestores com traços de maquiavelismo tendem a adotar controles de pessoal, conforme suas preferências. Verificou-se, ainda, que ocorre a mediação parcial dos controles de pessoal na relação entre o maquiavelismo e a folga orçamentária. O estudo contribui para prática das organizações ao sugerir que é necessário a contratação de indivíduos com traços de personalidade aderente às preferências da empresa, a fim de contar com funcionários comprometidos com a organização e com uma menor tendência de criarem folga orçamentária. Esta proposta avança em relação aos estudos anteriores ao propor a interface entre as características da personalidade dos gestores e controles de pessoal como preditores da folga orçamentária. Este estudo responde às demandas de pesquisa que visam compreender como comportamentos manipuladores podem afetar a adoção do controle gerencial.

The study aims to analyze the effects of Machiavellianism, organizational commitment, and personnel control on budgetary slack. The research sample was formed of 150 publicly traded Brazilian companies that participated in a survey. The hypotheses were analyzed through structural equation modeling (SEM). The results show that managers with high scores for Machiavellianism create budgetary slack. The findings also show that managers with Machiavellian traits tend to adopt personnel controls, according to their preferences. Furthermore, the results reveal that there is a partial mediation of personnel controls in the relationship between Machiavellianism and budgetary slack. The study contributes to the practice of organizations by suggesting that it is necessary to hire individuals with personality traits that adhere to the company's preferences, in order to have employees committed to the organization and less likely to create budgetary slack. This proposal advances in relation to previous studies by introducing the interface between the personality characteristics of managers and personnel controls as predictors of budgetary slack. This study responds to research demands to understand how manipulative behaviors can affect the adoption of management control.

El estudio tiene como objetivo analizar los efectos del maquiavelismo, el compromiso organizacional y el control personal sobre la holgura presupuestaria. Para cumplir con este propósito, se realizó una encuesta con 150 gerentes de empresas que cotizan en la Bolsa de Valores (Brasil Bolsa Balcão-B3). Los datos se analizaron utilizando modelos de ecuaciones estructurales, con aplicación de SmartPLS. Los resultados muestran que los gerentes con puntuaciones altas en maquiavelismo crean holgura presupuestaria. Los hallazgos también indican que los gerentes con rasgos maquiavélicos tienden a adoptar controles de personal, de acuerdo con sus preferencias. También se verificó que existe una mediación parcial de los controles de personal en la relación entre maquiavelismo y holgura presupuestaria. El estudio contribuye a la práctica de las organizaciones al sugerir que es necesario contratar individuos con rasgos de personalidad que se adhieran a las preferencias de la empresa, para tener empleados comprometidos con la organización y con menor tendencia a crear holgura presupuestaria. Esta propuesta avanza con relación a estudios previos al proponer la interfaz entre las características de personalidad de los gerentes y los controles de personal como predictores de la holgura presupuestaria. Este estudio responde a demandas de investigación que tienen como objetivo comprender cómo los comportamientos manipulativos pueden afectar la adopción del control gerencial.

DOI
10.58416/GCG.2023.V17.N2.04

RECEBIDO
06.10.2022

ACEITADO
15.01.2023

1. Introdução

A folga orçamentária tem sido amplamente estudada a partir de diferentes perspectivas em gestão e contabilidade comportamental, por ser decisiva na gestão dos recursos organizacionais (Özer & Yilmaz, 2011). A criação dessa folga pode ser atribuída principalmente às tendências dos gerentes para o controle de recursos, suas aspirações e incertezas ambientais. Assim, ela pode refletir tanto as necessidades organizacionais quanto as ambições individuais (Nouri, 1994). Os impactos disfuncionais da folga orçamentária nas organizações são uma das razões pelas quais pesquisadores procuram entender as suas causas (Merchant, 1985).

Özer e Yilmaz (2011) ainda, ressaltam que devido à importância crescente de uma gestão eficaz e produtiva das organizações, a folga orçamentária passou a ser vista como um problema relevante. Para contribuir com a solução desse problema, estudos anteriores identificaram fatores que afetam a propensão de criar folga orçamentária como, a percepção de justiça e clima ético organizacional (Özer & Yilmaz, 2011), cultura organizacional (Dunk & Nouri, 1998), participação orçamentária (Pundarika & Dwirandra, 2019; Özer & Yilmaz, 2011), comprometimento organizacional (Baerdemaeker & Bruggerman, 2015; Klein, Beuren & Vesco, 2019), desempenho inferior no alcance das metas (Beuren & Verhagem, 2015), emoções (Baxter et al., 2019), e maquiavelismo (Hartmann & Maas, 2010).

Pesquisadores comportamentais, nas últimas quatro décadas, têm se interessado pelo conceito de maquiavelismo. A partir do início da década de 1970, estudiosos desenvolveram e examinaram esse construto, vinculando-o conceitualmente à obra *The Prince* de Niccolo Machiavelli, que se caracteriza como um guia para o uso de práticas de liderança manipuladoras e enganosas (Kessler et al., 2010). Esse traço de personalidade, maquiavelismo, refere-se a estratégias interpessoais que defendem o interesse próprio, engano e a manipulação (Zettler, Friedrich & Hilbig, 2011).

Os indivíduos com um alto nível de maquiavelismo são mais susceptíveis de se sentirem menos restritos pelos padrões de ética profissional, e podem, portanto, serem mais inclinados a criar folga orçamentária (Hartmann & Maas, 2010). Ainda, os indivíduos altamente comprometidos têm maior probabilidade de se engajar em ações em favor da organização, ao invés de agir em busca de seu interesse próprio (Kleine & Weißberger, 2014). No entanto, funcionários com o traço maquiavelismo valorizam situações dependendo do grau em que estas servem às suas pretensões. Assim, eles se esforçam para as oportunidades em que podem tirar proveito do momento (Zettler, Friedrich & Hilbig, 2011), e podem adaptar os controles de pessoal às suas preferências.

Apesar destes estudos trazerem contribuições importantes, a compreensão sobre como o traço de personalidade maquiavelismo afeta grau de comprometimento organizacional e utilização de controles de pessoal, para explicar a folga orçamentária, não é bem compreendida. Isso porque estudos pgressos se limitaram na investigação da associação do traço de maquiavelismo ao menor comprometimento organizacional (Zettler, Friedrich & Hilbig, 2011) e à criação de folga

PALAVRAS-CHAVE

Folga orçamentária, Maquiavelismo, Comprometimento organizacional, Controle de pessoal.

KEYWORDS

Budget slack, Machiavellianism, Commitment, Personnel controls.

PALABRAS CLAVES

Holgura presupuestaria, Maquiavelismo, Compromiso, Controles de personal.

CÓDIGOS JEL

M4, M41

orçamentária (Hartmann & Maas, 2010), de maneira isolada. Além disso, não é bem compreendido na literatura o papel dos controles de pessoal como interveniente da relação entre o maquiavelismo e a folga orçamentária. Com base no exposto, este estudo tem como objetivo analisar os efeitos do maquiavelismo, do comprometimento organizacional e dos controles de pessoal na folga orçamentária.

Esta proposta contribui para a literatura, ao avançar em relação ao estudo de Hartmann e Maas (2010) e Bserdemaeker e Bruggerman (2015), a medida em que sugere o maquiavelismo e os controles de pessoal como motivadores da criação da folga orçamentária. Entretanto, altos níveis de comprometimento dos gestores podem atenuar a criação da folga orçamentária. Ainda, avança em relação ao estudo de Goebel e Weißenberger (2016), uma vez que verifica se a relação entre maquiavelismo e a folga orçamentária é acentuada pelos controles de pessoal. Isso significa que durante a adoção dos controles de pessoal, as preferências dos gestores sobrepõem aos objetivos organizacionais. A pesquisa contribui com a literatura ao propor a interface entre as características da personalidade dos gestores e os controles de pessoal como preditores da folga orçamentária. Este estudo responde às demandas de pesquisa que visam compreender como os controles gerenciais podem estar associados ao comportamento manipulador (Burney, Radtke & Widener, 2017).

O estudo contribui para a prática, isto porque a criação da folga orçamentária pode ser prejudicial à organização (Onsi, 1973). A identificação do grau de importância de desempenhado atribuído ao maquiavelismo sugere atenção especial dos gestores, pois esta variável no ambiente de trabalho é crucial ao desempenho organizacional. Sugere-se ainda que maior atenção sejam dados aos processos de seleção dos funcionários, a fim de que seus valores pessoais sejam congruentes com os da organização, e ainda que apresentem baixo nível de maquiavelismo. Além disso, o foco no traço de personalidade maquiavelismo ajuda a entender melhor por que alguns gestores consideram a criação de folga orçamentária.

2. Referencial Teórico e Hipóteses

2.1. Maquiavelismo e a Folga Orçamentária

Merchant (1985) define a folga orçamentária como o excesso do valor orçado em uma área, mais do que o necessário. Folga orçamentária, portanto, é a diferença entre as metas de desempenho planejadas e a capacidade de desempenho real (Özer & Yilmaz, 2011). Um dos antecedentes que pode causar impactos na folga orçamentária é o traço de personalidade maquiavelismo (Nottar et al., 2022; Corrêa & Lavarda, 2021; Hartmann & Maas, 2010). Os indivíduos com alta pontuação para maquiavelismo são mais calculistas e consideram menos os princípios éticos ou convenções sociais, quando comparados com pessoas com baixa pontuação nesse traço (Sakalaki, Richardson & Thépaut, 2007; Hartmann & Maas, 2010). Indivíduos preocupados com ascensão de cargo criam folga orçamentária em benefício próprio. Isto porque a criação da folga orçamentária pode ser feita intencionalmente, por meio da superestimação dos custos e despesas futuras ou subestimação das receitas (Merchant & Van der Stede, 2007), visando benefícios próprios (Baerdemaeker & Bruggerman, 2015). Utami, Astiti e Mohamed

(2019) evidenciam que pessoas com altos níveis de maquiavelismo possuem maior intenção de fraude, quando comparados com baixos níveis de maquiavelismo. Sakalaki, Richardson e Thépaut (2007) revelam que indivíduos com altos níveis de maquiavelismo adotam estratégias mais oportunistas, que diz respeito à disseminação de informações incompletas e enganosas, apresentando maior inclinação para maximizar seu próprio lucro.

Shafer e Simmons (2008) observaram que o maquiavelismo afeta as percepções dos profissionais fiscais acerca da importância da ética empresarial e responsabilidade social, que, por sua vez, influenciou suas intenções comportamentais. Wulandari e Husnatarina (2014) concluíram que os indivíduos com alta pontuação no maquiavelismo acreditam que é aceitável violar a propriedade e privacidade direitos intelectuais dos outros indivíduos. Hartmann e Maas (2010) verificaram que o traço maquiavelismo nos indivíduos afeta na criação da folga orçamentária. Da mesma forma, Corrêa e Lavarda (2021) verificaram que estudantes de graduação mais maquiavélicos tendem a criar mais folga orçamentária. Essas evidências sugerem que alto nível de pontuação maquiavélica se associa aos interesses dos gestores em criar folga orçamentária em benefício de sua unidade ou departamento. Com base no exposto, evidencia-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H₁: O maquiavelismo está positivamente relacionado com a folga orçamentária.

2.2. Maquiavelismo e Comprometimento Organizacional

No campo da psicologia social, o conceito de maquiavelismo foi estudado por Christie e Geis (1970). Esses pesquisadores definiram o tipo de personalidade maquiavélica como uma característica de um indivíduo que procura manipular os outros para alcançar seus próprios fins. Indivíduos que exibem altos níveis de maquiavelismo tendem a controlar suas interações interpessoais, não se apegam em relacionamentos pessoais e a mentir (Ross & Robertson, 2000). Gunnthorsdottir, McCabe e Smith (2002), ainda, revelam que indivíduos com alta pontuação no maquiavelismo tendem a usar meios moralmente questionáveis para atingir seus fins.

O maquiavelismo foi transferido para o campo organizacional e vem sendo explorado pelos pesquisadores da área, uma vez que compreende a manipulação de outros indivíduos para atingir seus ganhos máximos, assim, considerado uma estratégia de conduta social (Grohmann & Battistella, 2012). No campo organizacional, estudos revelam que indivíduos com o traço de personalidade maquiavelismo são mais propensos a se envolverem em ações contraproducentes no trabalho (Dahling et al., 2009), ou exibir menos propensão de compartilhar conhecimento (Liu, 2008). Kiazad et al. (2010) verificaram que o maquiavelismo é um antecedente da supervisão abusiva. Kessler et al. (2010) explicam que os indivíduos maquiavélicos focam na manutenção do poder e no uso de comportamentos manipulativos. Zettler, Friedrich e Hilbig (2011), por sua vez, evidenciaram que o maquiavelismo está associado negativamente com o comprometimento organizacional, no que se refere ao supervisor e a equipe. Isso ocorre porque o comprometimento organizacional decorre da identificação do indivíduo com a organização (Steers, 1977), fruto da congruência dos interesses pessoais aos valores, missão e visão da organização (Allen & Meyer, 1990), enquanto o maquiavelismo decorre do egocentrismo e da falta de apego com a organização.

Zettler, Friedrich e Hilbig (2011), Gürlek (2021) e Cesinger et al. (2022) explicam que os indivíduos maquiavélicos se concentram fortemente em fazer suas carreiras, satisfazendo suas necessidades pessoais. Eles não se sentem comprometidos com a sua equipe de trabalho, supervisor ou organização,

concentrando-se na competição com os colegas para uma promoção, ou deixam a organização, quando surge uma oportunidade melhor de trabalho (Cesinger et al., 2022; Zettler, Friedrich & Hilbig, 2011). Koo e Lee (2022) verificaram que o maquiavelismo se relaciona negativamente com o comprometimento afetivo, em relação à organização. Diante disso, apresenta-se a seguinte hipótese:

H₂: O maquiavelismo está negativamente relacionado com o comprometimento organizacional.

2.3. Comprometimento Organizacional e Folga Orçamentária

O comprometimento organizacional tem como base a aceitação dos objetivos da organização por parte dos gestores. Pressupõe-se que indivíduos comprometidos não medem esforços para alcançar os objetivos, aumentando assim o desempenho organizacional e diminuindo a folga no orçamento (Nouri & Parker, 1996). O comprometimento organizacional, portanto, é o vínculo que liga o indivíduo à organização (Nouri & Parker, 1996).

Indivíduos com altos níveis de comprometimento não mostram apenas uma afiliação passiva à organização com base em seus pensamentos, crenças ou sentimentos, mas também assumem um papel ativo na contribuição para os objetivos e o bem-estar geral da organização (Kleine & Weißenberger, 2014). Ainda, Kim et al. (2017) revelam que funcionários comprometidos com a organização trazem benefícios como, a melhora no desempenho do trabalho. Na mesma linha Klein, Beuren e Vesco (2019) conjecturam associação entre o comprometimento e a criação de folga orçamentária.

Dunk e Nouri (1998), nessa linha, apresentaram antecedentes potenciais que podem causar impactos na folga orçamentária, contemplados em alguns estudos, tais como: teoria da atribuição, cultura organizacional, teoria cognitiva, teoria da motivação e comprometimento organizacional. Nouri (1994) evidencia que os gerentes que têm baixos níveis de comprometimento com as metas e valores da organização, o seu envolvimento no trabalho está associado a uma maior propensão a criar folga orçamentária. Isso ocorre porque, baixo comprometimento é motivado pelo aumento das ambições individuais (Baerdemaeker & Bruggerman, 2015). Portanto, gestores com maior comprometimento agem pelo interesse da organização (Den Hartog & Belschak, 2012; Pundarika & Dwirandra, 2019; Koo & Lee, 2022), o que justifica a diminuição da folga orçamentária (Baerdemaeker & Bruggerman, 2015). Nesta perspectiva, conjectura-se a seguinte hipótese:

H₃: O comprometimento organizacional afeta negativamente a folga orçamentária.

2.4. Maquiavelismo, Controles de Pessoal e Folga Orçamentária

Os controles de pessoal são projetados de forma não intencional (Langfield-Smith, 1997), e representam as escolhas da alta gestão (Kleine & Weißenberger, 2014). A personalidade destes gestores (líderes) implica na adoção dos controles gerenciais (Abernethy et al., 2010).

A literatura apontou que altas pontuações de maquiavelismo ocasionam alterações nos arranjos organizacionais (Radtke & Widener, 2016). Isso ocorre porque os gestores que exibem altos níveis de maquiavelismo geralmente tiram proveito de outros colegas de trabalho ou mesmo de subordinados (Ramsay et al., 2023). Assim, os interesses dos gestores moldam os controles de pessoal, pois altas

pontuações de maquiavelismo interagem com os controles gerenciais e podem até mesmo interferir negativamente no ambiente de trabalho (Burney, Radtke & Widener, 2017). As características da personalidade do gestor se manifestam durante o processo de discussão das medidas de desempenho e na tomada de decisão (Hall, 2008).

Sabe-se que os controles de pessoal influenciam os indivíduos a atingirem os objetivos organizacionais (Kleine & Weißenberger, 2014), e que a personalidade do decisor impacta no processo de seleção de funcionários. As competências dos controles de pessoal visam a seleção e recrutamento de funcionários, treinamento, e concepção de trabalho e fornecimento de recursos (Merchant & Van Der Stede, 2007). Por isso, argumenta-se que saliências maquiavelistas nos gestores levam a adoção de controles de pessoal que os permitem alcançar seus objetivos, muitas vezes consubstanciados em um projeto de poder. Desse modo, sugere-se a seguinte hipótese:

H4: O maquiavelismo está positivamente relacionado com os controles de pessoal.

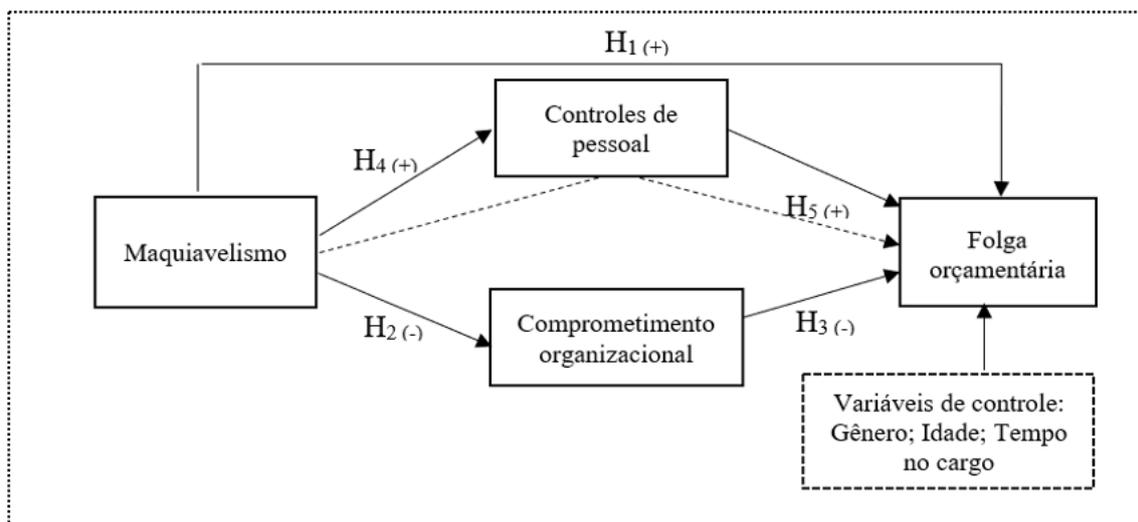
A literatura aponta de forma recorrente que os controles de pessoal influenciam o comportamento dos indivíduos na organização (Kleine & Weißenberger, 2014). Esse controle, por vezes, centrados em políticas de recursos humanos, auxiliam a garantir que o pessoal desempenhe sua função com alto nível e em conformidade com os objetivos organizacionais (Widener, 2004). Assim, os controles de pessoal estão relacionados à extensão dos comportamentos disfuncionais dos funcionários (Goebel & Weißenberger, 2016), como a folga orçamentária. Em outras palavras, os gestores com altos níveis de maquiavelismo encontram nos controles de pessoal uma oportunidade para materializarem seus objetivos pessoais, como a criação de folga orçamentária. Isto porque, os controles de pessoal influenciam os indivíduos a atingir os objetivos organizacionais (Kleine & Weißenberger, 2014).

Assim, um menor nível de controles de pessoal tende a criar uma maior folga orçamentária. Tal ocorrência tende a acontecer de forma intensificada à medida em que o traço de personalidade de maquiavelismo aumenta. Os argumentos são sustentados por Abernethy et al. (2010) e Young et al. (2016), uma vez que apontam que a personalidade dos gestores implica na adoção dos controles gerenciais. Por isso, uma alta pontuação no traço maquiavelismo dos gestores que desenham os controles de pessoal determinam as ações dos demais funcionários. Os controles de pessoal apoiam o processo de seleção e a capacitação contínua dos funcionários (Kleine & Weißenberger, 2014). Quando os funcionários percebem uma menor ênfase desses controles por parte dos gestores, tendem a criar folga orçamentária. Desse modo, conjectura-se a seguinte hipótese.

H5: A relação entre o Maquiavelismo e a folga orçamentária é mediada pelos controles de pessoal.

Diante dos conceitos e hipóteses apresentadas, destaca-se o seguinte desenho de pesquisa, conforme **Figura 1**.

Figura 1 - Desenho da Pesquisa



3. Metodologia

3.1. Seleção da Amostra e Coleta de Dados

Para analisar o efeito do maquiavelismo e do comprometimento organizacional na folga orçamentária, desenvolveu-se um estudo descritivo com abordagem quantitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de um levantamento (*survey*), realizado mediante a aplicação de questionário, baseado em estudos anteriores e distribuído aos gestores do alto escalão (CEOS, diretores executivos, controllers etc) das 423 empresas de capital aberto, listadas na B3 (Brasil, Bolsa, Balcão).

Para a coleta dos dados um questionário foi elaborado. Para a operacionalização do construto maquiavelismo foi adaptado o instrumento de Hartmann e Maas (2010), composto por 19 itens que apresentou na sua versão original alfa de Cronbach de 0,69. Para o construto comprometimento organizacional os 6 itens foram adaptados de Zettler, Friedrich e Hilbig (2011) e convergiram para um alfa de Cronbach de 0,88, baseado em Felfe et al. (2006). Já o construto controle de pessoal é composto de 5 itens com alfa de Cronbach de 0,84, e foi adaptado de Goebel e Weißenberger (2017). Por fim, o construto folga orçamentária foi adaptado do estudo de Dunk (1993), constituído por 6 itens que apresentou alfa de Cronbach de 0,68. Destaca-se que os alfas apresentados se referem aos estudos base de cada construto já mencionado. Os construtos avaliaram o grau de concordância em relação as assertivas, mediante escala do tipo Likert de sete pontos (1= discordo totalmente; 7= concordo totalmente) em cada uma das variáveis do estudo, conforme **Tabela 1**.

Tabela 1 - Variáveis de pesquisa

<i>Variável</i>	<i>Fonte</i>
Maquiavelismo	Hartmann e Maas (2010)
Comprometimento Organizacional	Zettler, Friedrich e Hilbig (2011)
Controle de pessoal	Goebel e Weißenberger (2017)
Folga Orçamentária	Dunk (1993)

Vale ressaltar que esses construtos também foram utilizados previamente por estudos anteriores no contexto brasileiro (ex.: Beuren & Verhagem, 2015; D'Souza & Jones, 2017; Klein, Beuren & Vesco, 2019; Almeida, Beuren & Monteiro, 2020). Além disso, foi efetuado pré-testes com quatro pós-graduandos da área de gestão e dois profissionais com experiência em gestão, as sugestões permitiram melhorar a compreensão das questões.

A coleta dos dados foi realizada por uma empresa especializada em pesquisas de marketing e acadêmicas. A empresa efetuou ligações telefônicas para os gestores de cada empresa, solicitando a participação na pesquisa. Aqueles que concordaram em participar receberam uma carta de apresentação e um link de acesso ao questionário. Após essa abordagem, obteve-se 150 questionários válidos, o que representa aproximadamente 35,5% do total. Essa taxa de resposta é compatível com outras pesquisas da literatura de controle de gestão, e está acima de estudos comparáveis (ex. Kleine & Weißenberger, 2014; Goebel & Weißenberger, 2017; Anzilago et al., 2022; Rosa et al., 2022). Ainda para o cálculo amostral, foram testados os critérios indicados por Faul et al. (2009) com valor amostral mínimo de 0,80 (erro 1 - erro β) e tamanho do efeito (f^2) maior que 0,15, conforme recomendado por Hair Jr. et al. (2016), assim, conformou-se a representatividade da amostra. O período de coleta dos dados foi de abril a maio de 2020. Na **Tabela 2**, são apresentados os dados descritivos da amostra.

Tabela 2 - Dados da amostra

<i>Idade</i>	<i>Formação</i>	
20-40	61	Graduação 98
40-60	89	Especialização/MBA 43
		Mestrado 9
<i>Gênero</i>	<i>Tamanho da empresa (número de empregados)</i>	
Masculino	95	Menos de 100 6
Feminino	55	101-500 62
		Acima de 500 82

3.2. Análise dos Dados

Os dados coletados foram tabulados em planilhas eletrônicas, e posteriormente foi utilizado os softwares SPSS®, SmartPLS3.0®. 20 para o tratamento estatístico. Aplicou-se a técnica de modelagem de equações estruturais (SEM) estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least*

Squares – PLS). Esta técnica segue as etapas de avaliação do modelo de mensuração e o modelo estrutural (Hair Jr. et al., 2016). Para complementar a análise, foi elaborado o mapa de importância e desempenho (*importance performance map analysis*- IPMA) de modo a identificar de forma mais clara as implicações práticas para a gestão (Hair Jr. et al., 2016; Mikulić, Prebežac & Dabić, 2016), seguindo as recomendações de Ringle e Sarstedt (2016).

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1. Modelo de Mensuração

O modelo de mensuração avalia a confiabilidade e a validade dos construtos. A confiabilidade é avaliada pelo índice de confiabilidade composta e a validade pela AVE e critério Fornell e Larcker e Heterotrait-Monotrait (HTMT). Além desses índices, o VIF avalia a colinearidade entre os construtos (Hair Jr et al., 2016). Apresenta-se, na **Tabela 3**, os resultados do modelo de mensuração.

Tabela 3 - Modelo de mensuração

<i>Painel A- Confiabilidade e validade convergente</i>				
<i>Construtos</i>	<i>VIF</i>	<i>Confiabilidade composta</i>	<i>AVE</i>	
Comprometimento organizacional	1,008	0,719	0,409	
Controles de pessoal	1,214	0,841	0,571	
Folga orçamentária	-	0,766	0,527	
Maquiavelismo	1,214	0,850	0,536	
<i>Painel B-Validade discriminante</i>				
<i>Construtos</i>	<i>CO</i>	<i>CP</i>	<i>FO</i>	<i>MQ</i>
Comprometimento organizacional	0,639	0,286	0,342	0,277
Controles de pessoal	0,049	0,755	0,481	0,525
Folga orçamentária	0,194	0,319	0,726	0,674
Maquiavelismo	-0,047	0,414	0,463	0,732

Note 1: Critério Fornell e Larcker e na diagonal o Heterotrait-Monotrait (HTMT). CO= Comprometimento organizacional; CP= Controles de pessoal; FO= Folga orçamentária; MQ= Maquiavelismo.

Nota 2: Confiabilidade composta (CC> 0,70); Average Variance Extracted (AVE >0,50); Heterotrait- Monotrait (HTMT < 0,85); Colinearidade (VIF<5,00).

Conforme a **Tabela 3**, é possível verificar que os construtos são confiáveis, uma vez que a confiabilidade composta das variáveis foi superior ao limiar de 0,70 (Hair Jr et al., 2016). Neste quesito, destaca-se o construto maquiavelismo que apresentou o maior índice de confiabilidade composta. Quanto a validade convergente verifica-se que os construtos são válidos, pois, a AVE destes foram superiores ao limiar de 0,50 (Hair Jr et al., 2016). Exceção é o comprometimento organizacional que apresentou a AVE de 0,41, porém, considerando sua importância ao modelo optou-se por mantê-lo. Decisões similares também

foram adotadas por estudos da área (Bedford et al., 2019). O critério Fornell e Larcker e a HTMT confirmaram a validade discriminante dos construtos. Desse modo é possível perceber a distinção entre os construtos e seus itens. Os indicadores de colinearidade (VIF interno e externo) foram inferiores a 5,00, o que evidencia ausência de problemas de colinearidade (Hair Jr et al., 2016).

4.2. Modelo Estrutural

No modelo estrutural, avalia-se a relação entre os construtos por meio de diagrama de caminhos. Assim, foi executado a técnica *bootstrapping* considerando 5.000 subamostras com enviesamento corrigido e acelerado (Hair Jr et al., 2016). Este processo permite suportar ou não as hipóteses conjecturadas no modelo teórico. Apresenta-se, na **Tabela 4**, os resultados das relações entre os construtos.

Tabela 4 - Resultado das relações entre os construtos

Relações	β	T-stat	p-Value	90%		Hipóteses
Maquiavelismo → Folga orçamentária	0,416	5,026	0,000***	[0,308	0,518]	H ₁
Maquiavelismo → Comprometimento	-0,047	0,335	0,369	[-0,239	0,129]	H ₂
Comprometimento → Folga orçamentária	0,206	1,242	0,107	[-0,075	0,354]	H ₃
Maquiavelismo → Controles de pessoal	0,414	5,564	0,000***	[0,323	0,510]	H ₄
Controles de pessoal → Folga orçamentária	0,137	1,560	0,059*	[0,038	0,259]	H ₅
Maquiavelismo → Controles de pessoal → Folga orçamentária	0,057	1,377	0,084*	[0,014	0,116]	

Nota: *p<0,10; **p<0,05; ***p<0,01.

A primeira hipótese previa que o maquiavelismo está positivamente relacionado com a folga orçamentária. Os resultados evidenciam que os gestores com alta pontuação para maquiavelismo criam folga orçamentária ($\beta=0,416$; $p<0,01$). Ao nível de 1% de significância não se rejeita a H₁. A segunda hipótese conjecturou que o maquiavelismo está negativamente relacionado com o comprometimento organizacional. Embora o sinal da relação foi negativo, os achados levaram a rejeição da hipótese ($\beta=-0,047$; $p>0,10$). Isso indica que, para a redução do comprometimento dos gestores existem outras razões além do traço de maquiavelismo.

Na terceira hipótese, propôs-se que o comprometimento organizacional afeta negativamente a folga orçamentária. Os resultados não foram estatisticamente significantes para suportar a H₃ ($\beta=0,206$; $p>0,10$). Em relação a H₄, sugeriu-se que o maquiavelismo está positivamente relacionado com os controles de pessoal. Os resultados levam a confirmação da hipótese ($\beta=0,414$; $p<0,01$), sugerindo que gestores com traços de maquiavelismo tendem a adotar controles de pessoal, conforme suas preferências.

Quanto a H₅, que avaliou a mediação dos controles de pessoal na relação entre o maquiavelismo e a folga orçamentária, verificou-se a confirmação parcial da hipótese, pois, tanto a relação direta ($\beta=0,416$; $p<0,01$), quanto a indireta ($\beta=0,057$; $p<0,10$) foram significantes. Isso indica que as o traço de maquiavelismo interfere na adoção dos controles de pessoal, ou seja, a seleção dos gestores calculista tende a ser maior, o que explica o aumento na criação de folga orçamentária.

Durante a análise considerou-se também as variáveis de controle (Gomez-Conde, Lunkes & Rosa, 2019). Em relação ao gênero, verificou-se diferenças nas percepções dos gestores quanto a influência do maquiavelismo no comprometimento organizacional. Para os homens essa relação é positiva, mas não significativa, já para as mulheres os traços de maquiavelismo afetam negativamente no comprometimento organizacional. Apresenta-se, na **Tabela 5**, as relações entre os construtos considerando as variáveis de controle.

Tabela 5 - Resultados das variáveis de controle

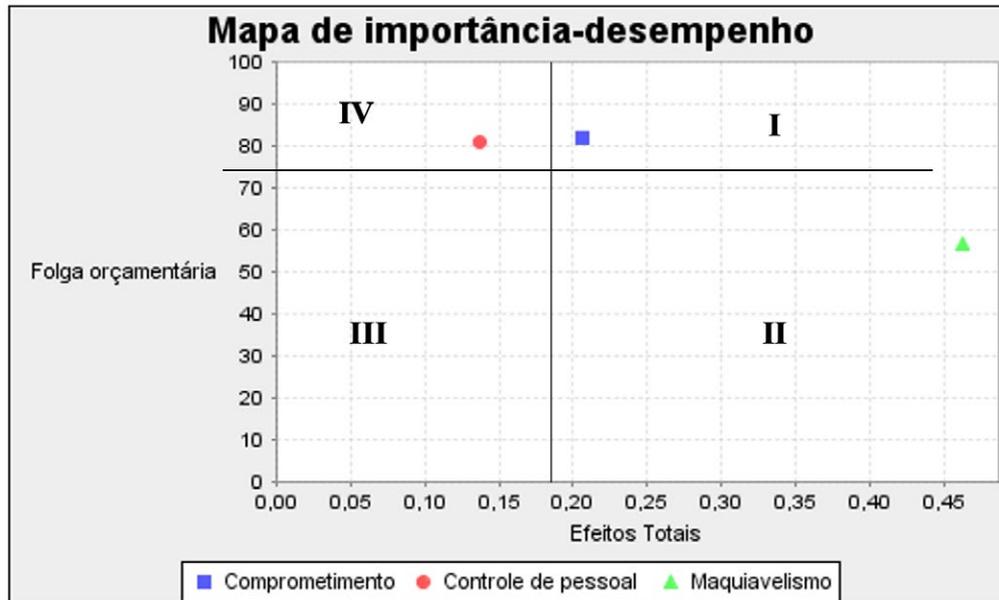
Relações	Gênero		Tempo no cargo		Idade	
	Masculino	Feminino	Até 5 anos	Mais de 5 anos	Até 39anos	Mais de 39 anos
	β (p-value)	β (p-value)	β (p-value)	β (p-value)	β (p-value)	β (p-value)
MQ → FO	0,375 (0,000***)	0,577 (0,000***)	0,352 (0,006***)	0,414 (0,000***)	0,486 (0,000***)	0,402 (0,000***)
MQ → CO	0,117 (0,224)	-0,335 (0,009***)	-0,231 (0,181)	-0,070 (0,311)	-0,173 (0,208)	-0,034 (0,420)
CO → FO	0,239 (0,081*)	0,192 (0,097*)	-0,150 (0,299)	0,337 (0,000***)	-0,066 (0,385)	0,303 (0,017**)
MQ → CP	0,341 (0,000***)	0,503 (0,000***)	0,298 (0,035**)	0,533 (0,000***)	0,271 (0,066*)	0,505 (0,000***)
CP → FO	0,096 (0,192)	0,173 (0,171)	0,048 (0,361)	0,263 (0,036**)	0,154 (0,189)	0,131 (0,122)
MQ → CP → FO	0,033 (0,220)	0,087 (0,201)	0,014 (0,381)	0,140 (0,057*)	0,042 (0,267)	0,066 (0,143)

Nota: CO= Comprometimento organizacional; CP= Controles de pessoal; FO= Folga orçamentária; MQ= Maquiavelismo.
*p<0,10; **p<0,05; ***p<0,01.

Em relação ao tempo no cargo, percebeu-se que, para gestores com alta pontuação de maquiavelismo e maior tempo no cargo, o comprometimento organizacional não é suficiente para atenuar a criação da folga orçamentária. Quanto a idade, observou-se diferenças na percepção do impacto do comprometimento organizacional na folga orçamentária. Assim, quanto maior a idade do gestor, maior é a percepção de que o comprometimento com a organização aumenta a folga orçamentária, principalmente porque os traços de maquiavelismo nesses gestores são salientes.

De modo complementar, verificou-se a importância atribuída ao comprometimento organizacional, controles de pessoal e traço de maquiavelismo, e desempenho destes nas organizações. O *importance performance map analysis* (IPMA) permite que a alta gestão tome melhores decisões gerenciais, identificando as prioridades conforme os quadrantes que os construtos (Mikulić, Prebežac & Dabić, 2016). A presença da variável no quadrante I indica que ela possui alta importância e ao mesmo tempo alto desempenho, já no quadrante II, sua importância é reduzida. No quadrante III, tanto a importância quanto o desempenho são baixos e no quadrante VI apesar da baixa importância, o desempenho é alto. Apresenta-se, na **Figura 2**, o *importance performance map analysis*.

Figura 2 - Importance performance map analysis



Conforme **Figura 2**, percebe-se que o maquiavelismo possui um efeito considerável na folga orçamentária, mas seu desempenho é baixo, ou seja, não é benéfico para organização. Desse modo, sugere-se a alta gestão atenção especial a esta variável de modo a reduzir seus efeitos adversos. Já o comprometimento e os controles de pessoal apresentaram um efeito pequeno, o que sugere menor efeito para a criação da folga. Entretanto apresentam alto desempenho, logo, infere-se que a alta gestão dedique atenção especial ao nível de comprometimento organizacional dos gestores e a adoção de controles de pessoal, pois podem auxiliar na redução da folga orçamentária.

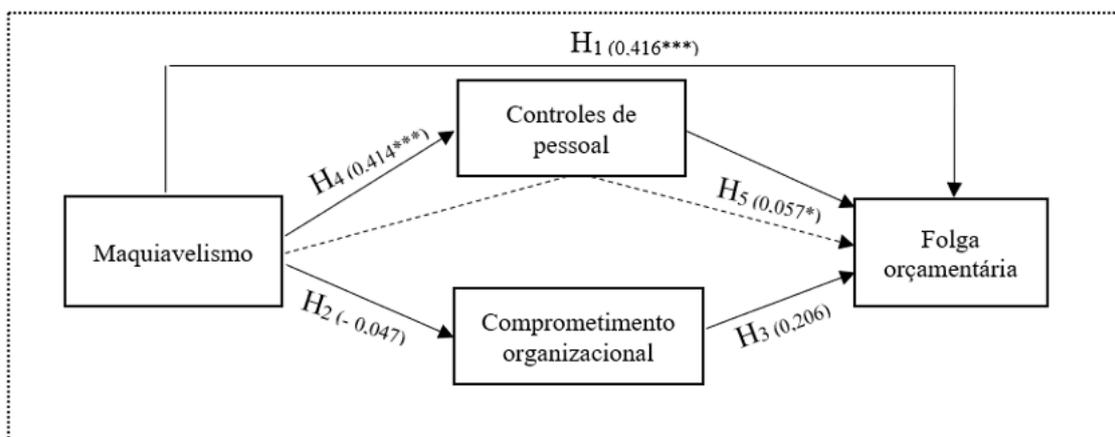
5. Discussão dos Resultados

Este estudo propôs analisar os efeitos do maquiavelismo, do comprometimento organizacional e do controle pessoal na folga orçamentária. Apresenta-se, na **Figura 3**, o resumo dos resultados.

Os resultados evidenciam que gestores com alta pontuação para maquiavelismo criam folga orçamentária, assim, foi possível suportar a H_1 . Esse resultado corrobora com estudos anteriores (ex.: Sakalaki, Richardson & Thépaut, 2007; Hartmann & Maas, 2010; Utami, Astiti & Mohamed, 2019), que verificaram que o traço de maquiavelismo está relacionado com o comportamento contraproducente no trabalho. Os indivíduos com o traço de maquiavelismo valorizam as situações de acordo seus

interesses. Assim, eles se esforçam para as oportunidades em que podem tirar proveito do momento (Zettler, Friedrich & Hilbig, 2011) e, por isso, tendem a criar folga orçamentária.

Figura 3 - Resumo dos resultados.



A hipótese H_2 não apresentou significância estatística, embora o sinal da relação entre o maquiavelismo e o comprometimento organizacional tenha sido negativo. O achado vai de encontro aos resultados do estudo de Zettler, Friedrich & Hilbig (2011). Isso indica que, para a redução do comprometimento dos gestores existem outros traços além do maquiavelismo. Por exemplo, a Abertura à experiência, Consciosidade, Amabilidade, Extroversão, Estabilidade Emocional e Honestidade-humildade, inerente ao modelo Hexaco podem influenciar no comprometimento organizacional (Zettler, Friedrich & Hilbig, 2011). Esses traços podem ser contemplados em pesquisas futuras.

A terceira hipótese também não apresentou significância estatística, assim não é possível afirmar que o comprometimento organizacional afeta negativamente a folga orçamentária, corroborando com Klein, Beuren e Vesco (2019). Isso pode ser devido a uma percepção menor de comprometimento organizacional dos respondentes, menor percepção na crença nos objetivos e valores da organização, menor disposição de empregar esforços consideráveis em nome da organização e, ainda, uma menor intenção em ser um membro valioso da organização (Kleine & Weißenberger, 2014).

Com relação a H_4 , os achados apontam que os gestores com traços de maquiavelismo tendem a adotar controles de pessoal, conforme suas preferências. Assim, os interesses dos gestores influenciam no controle gerencial (Burney, Radtke & Widener, 2017). Kessler et al. (2010) explicam que os indivíduos maquiavélicos focam na manutenção do poder e no uso de comportamentos manipulativos. Desse modo, gestores com alta pontuação no traço de maquiavelismo adotam controles pessoais que os permitam alcançar os seus objetivos e, não, os da organização. Em outras palavras, os gestores com altos níveis de maquiavelismo encontram nos controles de pessoal uma oportunidade para materializarem seus objetivos pessoais, como a criação de folga orçamentária.

Por fim, verificou-se a confirmação parcial da H_5 , que se refere a mediação dos controles de pessoal na relação entre o maquiavelismo e a folga orçamentária. Ficou confirmado que as características da personalidade dos gestores, interferem na adoção dos controles de pessoal (Abernethy et al., 2010),

de modo que as preferências pessoais dos gestores, aderentes a comportamento manipuladores são priorizadas (Burney, Radtke & Widener, 2017), que, por sua vez, leva a comportamentos disfuncionais, como a criação da folga orçamentária (Dunk, 1993). Assim, os controles de pessoal reforçam a relação entre o maquiavelismo e a folga orçamentária, porque se tornam um meio para que gestores com alta pontuação de maquiavelismo, materializem seus projetos de poder (Kessler et al., 2010), muitas vezes pautados no egocentrismo.

Conjectura-se que diante de um ambiente hostil e altamente competitivo a probabilidade de os gestores despertarem traços maquiavélicos pode aumentar. Com isso, a tentativa de gerenciar resultados pode, no curto prazo, beneficiar a organização e ao mesmo tempo o gestor, considerando que a remuneração variável está diretamente ligada ao alcance das metas. Entretanto, no longo prazo, pode levar à supervisão abusiva, fraude, oportunismo econômico e refletir negativamente nos resultados organizacionais, levando até mesmo ao prejuízo. Por isso, recomenda-se maior atenção da alta gestão, durante o processo decisório, para melhor alocar os recursos entre os departamentos e inibir posturas contraproducente.

6. Conclusões

O estudo traz várias implicações e fornece novas contribuições à literatura acerca da folga orçamentária. Verificou-se os preditores da folga orçamentária e, ainda, estende-se a literatura acerca dos controles de pessoal ao mostrar que as diferenças de traços de personalidade influenciam na sua adoção. Por fim, o estudo revela que os gestores com uma alta pontuação no traço de maquiavelismo desenham os controles de pessoal, de forma a atender seus objetivos e que, assim, determinam as ações dos demais funcionários, aumentando a propensão da folga orçamentária.

Dessa forma, os interesses próprios dos funcionários podem não estar alinhados com os da organização. Como aponta a literatura acerca da política organizacional, o comportamento contraproducente no trabalho ou a ética comportamental nas organizações. Os funcionários com altas pontuações em maquiavelismo podem prejudicar a organização, seja de forma diretamente (por exemplo, folga orçamentária) e/ou indiretamente (por exemplo, falta de comprometimento organizacional). Assim, faz-se necessário a contratação de indivíduos com traços de personalidade aderente às preferências da empresa, a fim de contar com funcionários comprometidos com a organização e com uma menor tendência de criarem folga orçamentária.

Este estudo possui algumas limitações que podem servir de base para pesquisas futuras. Primeiro, limita-se ao contexto aplicado de forma que é necessário cautela para generalizar os resultados. Outra limitação refere-se a coleta dos dados, uma vez que se partiu de questionários aplicados aos gestores das empresas, ou seja, são as suas visões dos fatos, o que pode conter algum tipo de viés de resposta. Ainda, os itens do questionário que se referem ao maquiavelismo mantiveram-se apenas cinco, comprometimento organizacional quatro, controles de pessoal quatro e folga orçamentária três, uma vez que os demais não atendiam os pressupostos. Estudos futuros poderiam melhorar esse instrumento e adaptá-lo ao contexto brasileiro.

Recomenda-se também que em estudos futuros se explore a influência do maquiavelismo no desempenho organizacional. Além disso, considerar outros traços como, Abertura à experiência, Conscientosidade, Amabilidade, Extroversão, Estabilidade Emocional e Honestidade-humildade, derivados do modelo HEXACO, pode auxiliar na melhor compreensão da folga orçamentária, bem como estudos que analisem o impacto de diferentes sistemas de incentivos/remuneração (Mendes et al., 2017) na folga orçamentária. Diferentes abordagens podem ainda melhorar a compreensão do maquiavelismo no ambiente de trabalho, por exemplo, a *fuzzy set qualitative comparative analysis* (FsQCA), devido sua capacidade de explorar relações assimétricas. Outras abordagens de controle gerencial também podem ser adotadas, como os controles habilitantes e coercitivos.

Referências

- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Van Lent, L. (2010). *Leadership and control system design*. *Management Accounting Research*, 21(1), 2-16. doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.002
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858. doi.org/10.5465/256294
- Almeida, D., Beuren, I., & Monteiro, J. (2021). *Reflexes of Organizational Values on the Reward System in a Family Business*. *Brazilian Business Review*, 18(2), 140-159. https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.2.2
- Anzilago, M., Gomez-Conde, J., & Lunkes, R. J. (2022). *How do Managers use Management Control Systems in Response to Shareholder Activism? European Accounting Review*, (in Print). doi.org/10.1080/09638180.2022.2063152.
- Baerdemaeker, J., & Bruggeman, W. (2015). *The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment*. *Management Accounting Research*, 29, 1-12. doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.002
- Baxter, J., Carlsson-Wall, M., Chua, W. F., & Kraus, K. (2019). *Accounting and passionate interests: The case of a Swedish football club*. *Accounting, Organizations and Society*, 74, 21-40. doi.org/10.1016/j.aos.2018.08.002
- Bedford, D. S., Bisbe, J., & Sweeney, B. (2019). *Performance measurement systems as generators of cognitive conflict in ambidextrous firms*. *Accounting, Organizations and Society*, 72, 21-37. doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.010
- Beuren, I. M., & Verhagem, J. A. (2015). *Remuneração Variável Incentiva a Criação de Folga Orçamentária? . Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(4), 128-143. doi.org/10.12712/rpca.v9i4.580
- Burney, L. L., Radtke, R. R., & Widener, S. K. (2017). *The intersection of "bad apples," "bad barrels," and the enabling use of performance measurement systems*. *Journal of Information Systems*, 31(2), 25-48. doi.org/10.2308/isis-51624
- Cesinger, B., Gundolf, K., Hughes, M., Khedhaouria, A., & Montani, F. (2022). *The bright and dark sides of the Dark Triad traits among senior managers: effects on organizational commitment*. *Review of Managerial Science*, 1-33. doi.org/10.1007/s11846-022-00571-3
- Christie, R., & Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Corrêa, A. B. N., & Lavarda, C. E. F. (2021). *Maquiavelismo na Criação de Folga Orçamentária*. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 24(2), 1-19. doi.org/10.51341/1984-3925_2021v24n2a1

- Dabling, 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. doi.org/10.1177/0149206308318618
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). *Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process*. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47. doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4
- Dunk, A. S. (1993). *The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack*. *Accounting Review*, 68(2), 400-410. https://www.jstor.org/stable/248408
- Dunk, A. S., & Nouri, H. (1998). *Antecedents of budgetary slack: A literature review and synthesis*. *Journal of Accounting Literature*, 17, 72.
- D'Souza, M. F., & Jones, D. N. (2017). *Taxonomia da rede científica do Dark Triad: revelações no meio empresarial e contábil*. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11(3), 296-313.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). *Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses*. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160. doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149.
- Goebel, S., & Weissenberger, B. E. (2016). *The dark side of tight financial control: causes and remedies of dysfunctional employee behaviors*. *Schmalenbach Business Review*, 17(1), 69-101. doi.org/10.1007/s41464-016-0005-8
- Goebel, S., & Weissenberger, B. E. (2017). *The relationship between informal controls, ethical work climates, and organizational performance*. *Journal of Business Ethics*, 141(3), 505-528. doi.org/10.1007/s10551-015-2700-7
- Gomez-Conde, J., Lunkes, R. J., & Rosa, F. S. (2019). *Environmental innovation practices and operational performance. The joint effects of management accounting and control systems and environmental training*. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 32(5), 1325-1357. doi.org/10.1108/AAAJ-01-2018-3327.
- Grohmann, M. Z., & Battistella, L. F. (2012). *Maquiavelismo nas Organizações: o relacionamento entre perfil individual e personalidade maquiavélica*. *Invenio*, 15(28), 101-118.
- Gunnthorsdottir, A., McCabe, K., & Smith, V. (2002). *Using the Machiavellianism instrument to predict trustworthiness in a bargaining game*. *Journal of Economic Psychology*, 23(1), 49-66. doi.org/10.1016/S0167-4870(01)00067-8
- Gürlek, M. (2021). *Shedding light on the relationships between Machiavellianism, career ambition, and unethical behavior intention*. *Ethics & Behavior*, 31(1), 38-59. doi.org/10.1080/10508422.2020.1764846
- Hall, M. (2008). *The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance*. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), 141-163. doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.004
- 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.
- 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. doi.org/10.2308/bria.2010.22.2.27
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., & Penney, L. M. (2010). *Re-Examining machiavelli: A three-dimensional model of machiavellianism in the workplace*. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(8), 1868-1896. doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00643.x
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). *In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior*. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 512-519. doi.org/10.1016/j.jrp.2010.06.004
- Kim, H. L., Rhou, Y., Uysal, M., & Kwon, N. (2017). *An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences*. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 26-34. doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.011

Klein, L., Beuren, I. M., & Dal Vesco, D. (2019). *Effects of the management control system in unethical behaviors*. *RAUSP Management Journal*, 54(1), 54-76. doi.org/10.1108/RAUSP-06-2018-0036

Kleine, C., & Weissenberger, B. E. (2014). *Leadership impact on organizational commitment: The mediating role of management control systems choice*. *Journal of Management Control*, 24(3), 241-266. doi.org/10.1007/s00187-013-0181-3

Koo, B., & Lee, E. S. (2022). *The Taming of Machiavellians: Differentiated Transformational Leadership Effects on Machiavellians' Organizational Commitment and Citizenship Behavior*. *Journal of Business Ethics*, 178(1), 153-170. doi.org/10.1007/s10551-021-04788-2

Langfield-Smith, K. (1997). *Management control systems and strategy: A critical review*. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232. doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2

Liu, C. C. (2008). *The relationship between Machiavellianism and knowledge sharing willingness*. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 233-240. doi.org/10.1007/s10869-008-9065-1.

Mendes, A., Lunkes, R. J., Flach, L., & Kruger, S. D. (2017). *The influence of remuneration on the behavior of hospital employees in Brazil*. *Contaduria y Administracion*, Vol. 62 No. 1, pp. 207-221. doi.org/10.1016/j.cya.2016.04.005.

Merchant, K. A. (1985). *Budgeting and the propensity to create budgetary slack*. *Accounting, Organizations and Society*, 10(2), 201-210. doi.org/10.1016/0361-3682(85)90016-9

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.

Mikulić, J., Prebežac, D., & Dabić, M. (2016). *Importance-performance analysis: Common misuse of a popular technique*. *International Journal of Market Research*, 58(6), 775-778. doi.org/10.2501/IJMR-2016-051

Nottar, D. I. D. S., Schiavo, P. D. S., Vesco, D. G. D., & Santos, C. A. D. (2022). *The effect of the dark triad traits on the relationship between obedience pressure and budgetary slack*. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33. doi.org/10.1590/1808-057x20211455.en

Nouri, H. (1994). *Using organizational commitment and job involvement to predict budgetary slack: A research note*. *Accounting, Organizations and Society*, 19(3), 289-295. doi.org/10.1016/0361-3682(94)90036-1

Nouri, H., & Parker, R. J. (1996). *The effect of organizational commitment on the relation between budgetary participation and budgetary slack*. *Behavioral Research in Accounting*, 8, 74-90.

Onsi, M. (1973). *Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack*. *The Accounting Review*, 48(3), 535-548.

Özer, G., & Yilmaz, E. (2011). *Effects of procedural justice perception, budgetary control effectiveness and ethical work climate on propensity to create budgetary slack*. *Business and Economics Research Journal*, 2(4), 1-18.

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. doi.org/10.21275/ART20195068.

Radtke, R.R. and Widener, S.K. (2016). *The Complex World of Control: Integration of Ethics and Uses of Control*, *Performance Measurement and Management Control: Contemporary Issues (Studies in Managerial and Financial Accounting, Vol. 31)*, Emerald Group Publishing Limited, 17-38. doi.org/10.1108/S1479-351220160000031002

Ramsay, J. E., Wang, D., Yeo, J. S., Khong, Z. Y., & Tan, C. S. (2023). *Perceived authenticity, Machiavellianism, and psychological functioning: An inter-domain and cross-cultural investigation*. *Personality and Individual Differences*, 204, 112049. doi.org/10.1016/j.paid.2022.112049

Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2016). *Gain more insight from your PLS-SEM results: The importance-performance map analysis*. *Industrial Management & Data Systems*, 116 (9), 1865-1886. doi.org/10.1108/IMDS-10-2015-0449

Rosa, F., Lunkes, R. J., Bortoluzzi, D. A., & Monteiro, J. J. (2022). Do cultural controls, eco-learning and environmental strategy lead to high environmental innovation?. *Journal of Accounting & Organizational Change*, (ahead-of-print). doi.org/10.1108/JAOC-01-2022-0010

Ross Jr, W. T., & Robertson, D. C. (2000). Lying: The impact of decision context. *Business Ethics Quarterly*, 10 (2), 409-440. doi.org/10.2307/3857884

Sakalaki, M., Richardson, C., & Thépaut, Y. (2007). Machiavellianism and economic opportunism. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(6), 1181-1190. doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00208.x

Shafer, W. E., & Simmons, R. S. (2008). Social responsibility, Machiavellianism and tax avoidance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(5), 695-720. doi.org/10.1108/09513570810872978

Steers, R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56. doi.org/10.2307/2391745

Utami, I., Astiti, Y. W., & Mohamed, N. (2019). Fraud Intention and Machiavellianism: An Experimental Study of Fraud Triangle. *International Journal of Financial Research*, 10(5) Special Issue, 269-279. doi.org/10.5430/ijfr.v10n5p269

Widener, S. K. (2004). An empirical investigation of the relation between the use of strategic human capital and the design of the management control system. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), 377-399. doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00046-1

Wulandari, E., & Husnatarina, F. (2014). Effect of obedience pressure, ethical concern and perception responsibility at creation budget slack by management accountant. *International Journal of Trade and Global Markets*, 7(3), 214-222. doi.org/10.1504/IJTGM.2014.064909

Young, S. M., Du, F., Dworkis, K. K., & Olsen, K. J. (2016). It's all about all of us: The rise of narcissism and its implications for management control system research. *Journal of Management Accounting Research*, 28(1), 39-55. doi.org/10.2308/jmar-51024

Zettler, I., Friedrich, N., & Hilbig, B. E. (2011). Dissecting work commitment: The role of Machiavellianism. *Career Development International*. 16(1), 20-35. doi.org/10.1108/13620431111107793
