



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE - MESTRADO**

AMANDA BEATRIZ NASATTO CORRÊA

**OS EFEITOS DOS TRAÇOS SOMBRIOS DE PERSONALIDADE NA
RELAÇÃO ENTRE CLIMA COMPETITIVO E PARTICIPAÇÃO NO
ORÇAMENTO**

Florianópolis
2021

AMANDA BEATRIZ NASATTO CORRÊA

**OS EFEITOS DOS TRAÇOS SOMBRIOS DE PERSONALIDADE NA
RELAÇÃO ENTRE CLIMA COMPETITIVO E PARTICIPAÇÃO NO
ORÇAMENTO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do Grau de Mestre em Contabilidade
Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda.

Florianópolis
2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Corrêa, Amanda Beatriz Nasatto

Os efeitos dos traços sombrios de personalidade na
relação entre clima competitivo e participação no orçamento /
Amanda Beatriz Nasatto Corrêa ; orientador, Carlos Eduardo
Facin Lavarda, 2021.

82 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Competição.. 3. Participação no
orçamento. . 4. Traços de personalidade. 5. Dark triad.. I.
Lavarda, Carlos Eduardo Facin. II. Universidade Federal de
Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade.
III. Título.

Amanda Beatriz Nasatto Corrêa

Os efeitos dos traços sombrios de personalidade na relação entre clima competitivo e participação no orçamento

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Profa. Ieda Margarete Oro, Dra.
Universidade do Oeste de Santa Catarina

Prof. Rogério João Lunkes, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Valmir Emil Hoffmann, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.
Coordenadora do Programa

Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2021.

Dedico este trabalho a todos, que de alguma forma,
contribuíram para a realização dele.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço imensamente à minha família, em especial meus pais e avós que nunca mediram esforços para me ajudar e me apoiaram nessa jornada. Obrigada por sempre estarem do meu lado. Não poderia deixar de agradecer, ao meu namorado Giovanni e minhas melhores amigas Cristiane e Eloisa, que por inúmeras vezes foram meu conforto nos momentos difíceis e por todo incentivo para alcançar mais essa conquista.

Gostaria de agradecer a todos que eu tive a chance de conhecer durante essa jornada, principalmente meus colegas de turma, por cada ajuda, cada dica e cada conversa que foram indispensáveis para amenizar o caminho.

Por fim, estendo meus agradecimentos, ao PPGC-UFSC e ao corpo docente, foi gratificante aprender com vocês. Aos membros da banca Prof.^a Ieda, Prof. Rogério e Prof. Emil, agradeço pelas contribuições e recomendações. E ao meu orientador, que sempre se fez presente nos momentos que necessitei e por sempre compreender as minhas obrigações fora do mestrado.

“Eu quero ser tudo que sou capaz de me tornar.”

(Katherine Mansfield)

RESUMO

O objetivo deste estudo é determinar a influência da competição na participação no orçamento, moderada pelos traços sombrios de personalidade (maquiavelismo, psicopatia, narcisismo e sadismo). A pesquisa utilizou uma abordagem quantitativa, descritiva e experimental. A amostra é composta de 170 respostas válidas de acadêmicos dos cursos de administração, ciências contábeis e ciências econômicas de instituições de ensino superior públicas e privadas. Na análise dos dados, foram utilizadas estatísticas descritivas para categorizar os respondentes e técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) estimada a partir de Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* – PLS), por meio do software *SmartPLS*-versão 3, utilizadas para verificação das hipóteses de pesquisa. Com esses resultados, estima-se que a presença da competição afeta o comportamento dos colaboradores, e faz com que o colaborador aumente a participação no processo orçamentário. Ao avaliar o efeito da moderação da personalidade narcisista nessa relação, os indivíduos tendem a diminuir sua participação no orçamento. Já o efeito direto do maquiavelismo na participação no processo orçamentário é positivo. As relações do efeito moderador do maquiavelismo e psicopatia, e o efeito direto da psicopatia e narcisismo na participação no orçamento, não apresentaram significância estatística. No geral, conclui-se que a competição pode ser considerada antecedente da participação no orçamento, assim como o efeito moderador do narcisismo, o efeito direto do maquiavelismo e de variáveis demográficas, como gênero, faixa etária e curso.

Palavras-chave: Competição. Participação no orçamento. Traços de personalidade. *Dark triad*. *Dark tetrad*.

ABSTRACT

This study is to determine the influence of competition on budget participation, moderated by shadow personality traits (Machiavellianism, psychopathy, narcissism and sadism). The research used a quantitative, descriptive and experimental approach. The sample is composed of 170 valid responses from academics from business, accounting and economics courses from public and private higher education institutions. In the data analysis, descriptive statistics were used to categorize the respondents and the Structural Equation Modeling (SEM) technique estimated from Partial Least Squares (PLS), through the SmartPLS-version 3 software, used for verification of the research hypotheses. With these results, it is estimated that the presence of competition affects the behavior of employees, and makes the employee increase their participation in the budgeting process. When evaluating the effect of moderation of the narcissistic personality in this relationship, individuals tend to decrease their share of the budget. The direct effect of Machiavellianism on participation in the budget process is positive. The relationships of the moderating effect of Machiavellianism and psychopathy, and the direct effect of psychopathy and narcissism on budget participation, were not statistically significant. In general, it is concluded that competition can be considered an antecedent of participation in the budget, as well as the moderating effect of narcissism, the direct effect of Machiavellianism and demographic variables such as gender, age group and course.

Keywords: Competitive climate. Budget participation. Personality traits. Dark triad. Dark tetrad.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de caminhos (path models).....	32
Figura 2. Modelo Estrutural	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Variáveis abordadas em conjunto com a participação no orçamento	21
Tabela 2. Características individuais de cada traço sombrio de personalidade	28
Tabela 3. Amostra da pesquisa	35
Tabela 4. Exemplo de estudos que utilizaram cada variável demográfica	39
Tabela 5. Cenários	41
Tabela 6. Caracterização dos respondentes	43
Tabela 7. Modelo de Mensuração	45
Tabela 8. Resultados do Modelo Estrutural	47
Tabela 9. Resultados testes adicionais	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVE Average Variance Extracted

DD Dirty Dozen

MEE Modelagem de Equações Estruturais

PLS Partial Least Squares

SD3 Short Dark Triad

VIF Variance Inflation Factor

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO.....	19
2.2 COMPETIÇÃO.....	24
2.3 TRAÇOS SOMBRIOS DE PERSONALIDADE	26
2.4 MODELO TEÓRICO PROPOSTO	31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA	33
3.2 VARIÁVEIS DA PESQUISA	35
3.3 DESENVOLVIMENTO DO EXPERIMENTO	40
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	41
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	43
4.2 TESTE DE HIPÓTESES DA PESQUISA.....	44
4.2.1 Modelo de Mensuração	44
4.2.2 Modelo Estrutural	46
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	49
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	56
5.1 CONCLUSÕES.....	56
5.2 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO.....	58
5.3 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS	59
REFERÊNCIAS	61
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO	76
APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	77

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

O orçamento é utilizado regularmente para coordenar interdependências (Weiskirchner-Merten, 2020). O orçamento é considerado um instrumento de gestão organizacional e a participação dos colaboradores na definição do orçamento se solidifica por meio da participação no orçamento (Lau, Scully & Lee., 2018).

A participação no orçamento tende a melhorar o desempenho da organização (Tokilov, Suputra & Rasmini, 2019) mediante implementação de sistema de informação que permite os gerentes de nível hierárquico intermediário guardar informações privadas (Weiskirchner-Merten, 2020). Ao participarem do orçamento os gerentes têm a sensação de empoderamento (Yuliansyah & Khan, 2017).

Há mais de trinta anos, já se falava que a participação no orçamento reflete nas atitudes e comportamentos dos colaboradores da organização (Murray, 1990). Recentemente, a participação no orçamento e o comportamento dos gerentes referente aos relatórios emitidos por eles têm despertado atenção para pesquisas experimentais. Contudo, considerável parcela dessas pesquisas focou somente nas consequências da participação no orçamento e não em seus antecedentes (Weiskirchner-Merten, 2020).

Além disso, Lau *et al.* (2018) sugerem que novas pesquisas deveriam abordar quais fatores e como esses fatores influenciam a motivação de um colaborador na participação no orçamento. No processo de participação no orçamento, uma questão que se destaca é se os incentivos organizacionais são capazes de fazer indivíduos honestos mentirem ou não (Schreck, 2015).

A competição intraorganizacional pode ser um fator que influencia o indivíduo a não mentir, o indivíduo tende a relatar de maneira honesta as informações dos relatórios (Schreck, 2015). Interações sociais competitivas fazem parte do cotidiano de organizações modernas e a competição pode mitigar a disposição do indivíduo de resistir aos incentivos econômicos ganhos com a mentira. (Schreck, 2015). (Schreck, 2015).

Em um ambiente organizacional competitivo, os colaboradores tendem a se sentir encorajados a atingirem as metas ou pressionados a ofuscar os demais colaboradores (Keller, Spurk, Baumeler & Hirschi, 2016). Por isso, a competição está associada ao estresse (Fletcher, Major & Davis, 2008; Keller *et al.*, 2016), à incerteza e ao desejo de se sobressair em comparação aos colegas (Keller *et al.*, 2016), visto que os indivíduos têm preferência em

competir com outras pessoas (Fletcher *et al.*, 2008).

Por causa desse desejo, o indivíduo pode deixar de ajudar seus colegas, o que acarreta em prejuízos nos resultados da organização (Kohn, 1992). Entretanto, existe literatura que sustenta que a competição no ambiente organizacional melhora o desempenho organizacional (Sauers & Bass, 1990), por fazer com que o colaborador concentre seus esforços em atividades relacionadas a metas (Brown, Cron & Slocum Jr., 1998).

Para Fletcher *et al.* (2008), a competição depende das características pessoais do indivíduo e da situação que ele é exposto. Assim, a competição pode ser explorada em conjunto com a participação no orçamento. Ademais, Mahlendorf, Schäffer e Skiba (2015), aconselham abordar variáveis que analisem como o contexto e a personalidade dos colaboradores podem influenciar indiretamente a participação no orçamento, visto que efeitos potenciais de interação não são suficientemente explorados na literatura. Percebe-se que diante da literatura, os resultados sobre antecedentes da participação são inconclusivos (Derfuss, 2015).

Nota-se que os estudos sobre os antecedentes da participação no orçamento foram desconsiderados (Lau *et al.*, 2018). Assim, estudos que envolvem os antecedentes da participação no orçamento são considerados convenientes a quase vinte anos (Covaleski, Evans, Luft & Shields, 2003; Hartmann, 2000; Kyj & Parker, 2008; Libby & Lindsay, 2010; Lunardi, Degenhart & Zonatto, 2019).

Ao longo do tempo, a literatura coloca os efeitos da participação no orçamento dependem da moderação com outras variáveis intervenientes (Shields e Shields, 1998; Lunardi, Degenhart & Zonatto, 2019). Segundo Mahlendorf *et al.* (2015), as pesquisas na área de participação no orçamento estão decaindo e poucas variáveis estão sendo abordadas. Por isso, faz-se necessário pesquisas para aumentar a profundidade das discussões acerca das proposições sobre as causalidades subjacentes da participação no orçamento que ainda não foram investigadas.

Em pesquisas na área da economia e psicologia, o foco se situa em traços de personalidade, e na área contábil evidenciou-se que a personalidade afeta consideravelmente o nível tolerado de participação no orçamento (Mahlendorf *et al.*, 2015). A participação do gestor no orçamento pode facilitar seu esforço para maximizar seus objetivos pessoais egoístas, que necessariamente podem não ser compatíveis com os objetivos da organização (Ilhantola, 2006).

A investigação dos traços de personalidade dos gestores tende a apontar as preferências dos indivíduos no orçamento, seus efeitos na relação entre participação no

orçamento e desempenho, e nas outras variáveis incluídas nessa relação (Lunardi, Zonatto & Nascimento, 2019). Estudos que envolvem traços sombrios de personalidade combinados com vieses comportamentais são evidenciados como lacuna de pesquisa (Suchanek, 2021). Assim como, estudos que adotem uma abordagem centrada na pessoa para examinar os traços sombrios de personalidade (Nguyen, Pascart & Borteyrou, 2021).

Consoante, D’Souza e Jones (2017) ressaltaram que traços sombrios de personalidade são uma temática interessante para ser explorada em pesquisas, diante da interdisciplinaridade e relevância científica, que ainda é pouco explorada no âmbito brasileiro e internacionalmente. Os pesquisadores da área de contabilidade estão crescentemente reconhecendo a notoriedade dos traços sombrios de personalidade (Bailey, 2019).

A temática dos traços sombrios iniciou com Paulhus e Williams (2002) com os três traços sombrios que compõem a *Dark Triad* (maquiavelismo, psicopatia subclínica e narcisismo subclínico) para retratar os indivíduos que possuem em conjunto esses traços de personalidade mais comuns.

Os indivíduos sombrios são considerados possuidores de um “caráter socialmente malévolos, com tendências comportamentais em direção à autopromoção, frieza emocional, duplicidade e agressividade” (Paulhus & Williams, 2002, p.557). Ao longo do tempo, incluiu-se o sadismo cotidiano como quarto traço sombrio de personalidade o sadismo cotidiano, sob o rótulo de *Dark Tetrad* (Buckels, Jones & Paulhus, 2013; Chabrol, Leeuwen, Rodgers & Séjourné, 2009; Paulhus, 2014).

Pesquisadores apresentam crescente inquietação pelo impacto desses traços sombrios de personalidade no local de trabalho (Smith, Wallace & Jordan, 2016; Spain, Harms & LeBreton, 2014), em virtude dessas características serem pouco pesquisadas e seus achados não serem conclusivos (Spain *et al.*, 2014). Assim, faz-se necessário investigar percepções desses traços sombrios no local de trabalho (Kay & Saucier, 2020). Além disso, O’Boyle Jr., Forsyth, Banks & McDaniel (2012) recomendaram que estudos futuros devem explorar como os traços sombrios agem mutuamente com características individuais e ambientais, com a finalidade de influenciar o comportamento. O levantamento feito para esta pesquisa aponta que esses traços ainda não foram completamente explorados.

Em pesquisas futuras deve-se identificar e avaliar variáveis que possam ser estudadas em conjunto com a relação de traços sombrios de personalidade e resultados organizacionais (LeBreton, Shiverdecker & Grimaldi, 2018). Segundo Bailey (2019), mais pesquisas que envolvem indivíduos da área de contabilidade ou em posições de liderança nessa profissão são proveitosas para a literatura, visto que, obter conhecimento das dinâmicas da personalidade

sombria no trabalho aumenta o domínio dos gatilhos e da descoberta das personalidades que são relevantes em ambientes organizacionais (Nübold *et al.*, 2017). Assim, a organização ajuda os funcionários a trabalharem seu lado sombrio, contribuindo para uma melhoria a longo prazo na vida dessas pessoas (Nübold *et al.*, 2017). Diante desse contexto, este estudo pretende responder à seguinte questão de pesquisa: *Qual a influência da competição na participação no orçamento moderada pelos traços sombrios de personalidade?*

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste estudo é determinar a influência da competição na participação no orçamento, moderada pelos traços sombrios de personalidade (maquiavelismo, psicopatia, narcisismo e sadismo).

1.2.2 Objetivos específicos

Com base no objetivo geral, define-se como objetivos específicos:

- a) Avaliar a influência da competição na participação no orçamento;
- b) Investigar o efeito moderador dos traços de personalidade (maquiavelismo, psicopatia, narcisismo e sadismo) na relação entre competição e participação no orçamento.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo explora as interações entre os traços de personalidade. Visa-se preencher as lacunas de pesquisas. Para sanar a lacuna encontrada por Nguyen *et al.* (2021), estudos devem adotar uma abordagem centrada na pessoa para examinar os traços sombrios de personalidade, o que esse estudo adota. Explora os traços sombrios de personalidade como antecedentes da participação no orçamento, conforme as recomendações de Mahlendorf *et al.* (2015), Weiskirchner-Merten (2020), Lau *et al.* (2018), Hartmann (2000), Libby e Lindsay (2010). Frisa-se que serão utilizados os traços sombrios que compõem a *Dark Tetrad* em conjunto como recomendado por Paulhus (2014).

Além disso, esse estudo segue a indicação de Kay & Saucier (2020) e O'Boyle Jr. *et al.* (2012), e por isso explora o comportamento dos indivíduos com traços sombrios em suas atividades organizacionais. O foco da amostra são os acadêmicos dos cursos de gestão, a fim

de sanar a lacuna identificada por Bailey (2019), que sugere que novas pesquisas devem englobar indivíduos da área de contabilidade ou em posições de liderança nessa profissão.

É interessante para a literatura de traços sombrios de personalidade verificar as relações positivas e moderados dessa temática, demonstrar a capacidade de progresso dos traços sombrios no contexto corporativo (D'Souza & Jones, 2017). Comumente, literatura explora os resultados negativos da personalidade sombria (Nübold *et al.*, 2017), foca-se apenas no lado negativo desses indivíduos na organização, se faz interessante para a organização investigar aspectos positivos. Wu e Lebreton (2011) destacam que diversas literaturas, por exemplo, liderança, justiça, ética nos negócios, se beneficiam dos *insights* que esses traços de personalidade fornecem.

Acrescenta-se que essa pesquisa contribui para os estudos e discussões desenvolvidas sobre planejamento e controle organizacional no Grupo de Pesquisa em Controladoria e Sistemas de Controle Gerencial do Programa de Pós-graduação em Contabilidade da UFSC. Como contribuições práticas, estima-se que esse estudo pode ser interessante para os recrutadores ou colaboradores do departamento pessoal por auxiliar na escolha de perfis para cargos específicos ou da gestão da organização.

Os gestores devem focar sua atenção, no sentido de refletirem suas atitudes e dos seus funcionários no ambiente organizacional (D'Souza & Jones, 2017). Essa pesquisa possibilita aos gestores aprofundar o conhecimento a cerca dos antecedentes da participação no orçamento. Além de possibilitar a constatação do efeito da competição e dos traços sombrios de personalidade no ambiente organizacional.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado da seguinte forma. Após a introdução, encontra-se o capítulo de fundamentação teórica, subdividida em participação no orçamento, competição e traços sombrios de personalidade. Na sequência, o capítulo de metodologia do trabalho contém o enquadramento metodológico e os aspectos metodológicos empregados nessa pesquisa, após o capítulo de resultados e discussões. Por fim, as conclusões com os principais achados desse estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo busca detalhar a essência dos temas relacionados a participação no orçamento, competição e aos traços sombrios de personalidade que compõem a *Dark Tetrad* (maquiavelismo, psicopatia subclínica, narcisismo subclínico e sadismo cotidiano).

2.1 PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO

Ao longo do tempo, os sistemas orçamentários de maneira constante tendem a se tornar mais complexo e abrangente, visto que é necessário entender e enfrentar as interdependências complexas entre o processo orçamentário, o ambiente organizacional e social, e o comportamento humano (Ihantola, 2006). O orçamento é um instrumento de planejamento e controle de gestão da organização (Rosdini, Syakhroza, Suleeman & Hermawan, 2017), utilizado para garantir sua competitividade e sobrevivência (Rengel, Monteiro, Lunkes, Lavarda & Scnorrenberger, 2020).

Além disso, é considerado um dos tópicos mais notável da contabilidade gerencial (Frucot & White, 2006; Lau & Tan, 2012; Maiga & Jacobs, 2007), extensivamente explorado pelos pesquisadores da área, estudado pelas lentes teóricas das ciências econômicas, psicológicas e sociológicas (Covaleski *et al.*, 2003).

As práticas orçamentárias podem ser analisadas em três perspectivas teóricas na ciência social: econômica, sociológica e psicológica (Covaleski *et al.*, 2003; Shields & Shields, 1998).

Pesquisas que englobam o nível organizacional podem ser enquadradas na perspectiva econômica ou sociológica. A econômica se preocupa com o valor econômico das práticas orçamentárias e a sociológica se preocupa com a maneira que o orçamento interfere na tomada de decisão quanto aos recursos sociais e organizacionais (Lau *et al.*, 2018).

Por outro lado, pesquisas que englobam o nível individual são enquadradas na perspectiva psicológica, visto que essa analisa o indivíduo dentro da organização (Lau *et al.*, 2018), como as práticas orçamentárias podem afetar o estado mental, o comportamento e o desempenho individual do colaborador (Covaleski *et al.*, 2003).

Esse mecanismo pode apresentar resultado positivo ou influência negativa no comportamento desses colaboradores (Siallagan, Rohman & Januarti., 2017). O comportamento positivo é consequência da convergência dos objetivos pessoais dos colaboradores com os objetivos da organização (Siallagan *et al.*, 2017).. Diante da

convergência de objetivos os colaboradores tendem a ser motivados para alcançarem os objetivos organizacionais (Sillagan *et al.*, 2017).

Os orçamentos recebem algumas críticas, como: inadequados para mudanças ambientais, desvalorização dos funcionários, impedem a melhor alocação dos recursos, e incentiva jogos orçamentários disfuncionais (Hansen, Otley & Van der Stede, 2003). Mesmo assim, as organizações preferem adaptar seus sistemas de orçamento (Dugdale & Lyne, 2010; Libby & Lindsay, 2010), ao invés de irem além do orçamento (Derfuss, 2016).

O estudo de Jensen (2003) a fim de analisar os efeitos contraproducentes associados ao uso de orçamentos e compensação de desempenho organizacional, destaca que para interromper esse comportamento altamente contraproducente, deve-se mudar a forma como de remuneração dos colaboradores, por exemplo, eliminar o uso de metas ou orçamentos nas fórmulas de remuneração e sistemas de promoção, e passar a utilizar fórmulas de compensação puramente lineares.

Uma estratégia adotada para adaptar os sistemas de orçamento, é a implantação da participação no orçamento (Argyris, 1952). A participação dos colaboradores na definição do orçamento se solidifica por meio da participação no orçamento (Lau *et al.*, 2018). Com a participação orçamentária a organização consegue uma coordenação sublime de seus recursos (Weiskirchner-Merten, 2020).

A participação no orçamento é uma das variáveis orçamentárias mais pesquisadas nesse campo (Birkás, Csathó, Gács & Bereczkei, 2015; Ihantola, 2006; Lau *et al.*, 2018; Mahlendorf *et al.*, 2015). Pesquisas anteriores averiguaram a relação da participação no orçamento com diversas variáveis, conforme Tabela 1.

Conforme Tabela 1, a variável participação no orçamento já foi explorada em conjunto com variáveis, como: estilo de avaliação de desempenho; incerteza da tarefa; ambiguidade de papéis; incerteza ambiental; cultura nacional; confiança; justiça; satisfação no trabalho; processo de elaboração e definição do orçamento; ênfase no orçamento; antecedentes; motivação; compromisso organizacional; folga orçamentária; conformidade ética; política organizacional; desempenho no trabalho; orgulho em ser membro; traços de personalidade; estilos de liderança; coordenações de divisões interdependentes; e dispersão salarial vertical.

A participação no orçamento engloba as unidades de trabalho, no qual superiores e subordinados tem influência na definição das metas orçamentária da organização (Sillagan *et al.*, 2017). Durante sua participação, os gerentes de unidades têm autonomia para definir seus orçamentos (Sillagan *et al.*, 2017). Nesse processo implantado pela empresa os gerentes de unidades têm informações privadas, com isso, dois efeitos econômicos existem: a empresa

coordena de maneira ideal as atividades das unidades, as informações privadas dos gerentes beneficiam a empresa. (Weiskirchner-Merten, 2020). E com a participação a empresa induz os gerentes a desempenharem maior esforço produtivo e relatar as informações com honestidade (Weiskirchner-Merten, 2020).

Tabela 1

Variáveis abordadas em conjunto com a participação no orçamento

Variável	Autor(es)
Estilo de avaliação de desempenho	Brownell, 1982
Incerteza da tarefa	Her, Shen & Pae, 2019
Ambiguidade de papéis	Chenhall & Brownell, 1988
Incerteza ambiental	Kren, 1992
Cultura nacional	Harrison, 1992
Meta-análise explorando os antecedentes da participação no orçamento	Mahlendorf <i>et al.</i> , 2015; Shields & Shields, 1998
Confiança	Lau & Buckland, 2001
Justiça	Lau & Lim, 2002; Lau & Tan, 2006
Satisfação no trabalho	Lau & Tan, 2003; Yuliansyah, Inapty, Dahlan & Agtia, 2018
Processo de elaboração e definição do orçamento	Brown, Fisher, Peffer & Sprinkle, 2017; Jensen, 2003; Rosdini <i>et al.</i> , 2017
Ênfase no orçamento	Kahar & Mahdi, 2018; Lau & Tan, 2003
Antecedentes e consequências da participação no orçamento	Chong & Johnson, 2007; Lunardi, Degenhart & Zonatto, 2019.
Motivação	Ingga, 2016
Compromisso organizacional	Ingga, 2016; Siallagan <i>et al.</i> 2017
Folga orçamentária	Christina & Akbar, 2019; Hormati, Laduna, Mahdi & Kahar, 2017; Ramdeen, Taylor & Lee, 2019; Siallagan <i>et al.</i> , 2017
Conformidade ética	Hormati <i>et al.</i> , 2017; Kahar & Mahdi, 2018
Política organizacional	Lau <i>et al.</i> , 2018
Desempenho no trabalho	Yuliansyah <i>et al.</i> , 2018
Orgulho de ser membro	Yuliansyah <i>et al.</i> , 2018
Traços de personalidade	Suryadi, Mulyaningsih & Rajiani, 2019
Estilo de liderança	Lunardi, Zonatto & Nascimento, 2019
Incentivo a participação no orçamento	Lunardi, Zonatto & Nascimento, 2019
Coordenação de divisões interdependentes	Weiskirchner-Merten, 2020
Dispersão salarial vertical	Guo, Libby, Liu & Tian, 2020

Os colaboradores ao participarem do orçamento acreditam que suas opiniões são valiosas para a elaboração do orçamento (Tokilov *et al.*, 2019). Os colaboradores têm mais responsabilidades na organização e consequências morais que melhoram o desempenho (Tokilov *et al.*, 2019). Logo, incorporar informações que apenas colaboradores têm conhecimento nas decisões financeiras e operacionais na elaboração do orçamento tende a beneficiar a organização (Brink, Coats & Rankin, 2018).

A participação no orçamento é interessante para as organizações (Birkás *et al.*, 2015), e é vastamente divulgada na gestão financeira, independente do reconhecimento da sua eficácia (Suryadi *et al.*, 2019). Todavia, apesar dos benefícios expostos, a literatura orçamentária aponta que a participação dos colaboradores pode levar a utilização disfuncional do artefato (Birkás *et al.*, 2015; Suryadi *et al.*, 2019).

A utilização disfuncional abre espaço para os gestores influenciarem o processo para a elaboração de um orçamento com maior facilidade de ser atingido (Dunk, 1990), e para a utilização das informações privadas de maneira oportunista, contribuindo assim para a criação de folga orçamentária (Birkás *et al.*, 2015; Lukka, 1998; Suryadi *et al.*, 2019).

Além disso, uma parte da literatura aponta que o modelo de participação no orçamento é considerado como um sistema que recompensa as pessoas que mentem para conseguir alcançar as metas e punem os colaboradores que falam a verdade por não cumprirem as metas (Jensen, 2003). No entanto, alguns indivíduos desgostam do processo orçamentário e ressaltam os efeitos prejudiciais do comportamento que o incentiva, administrar uma organização de outra maneira, sem os sistemas orçamentários, fomenta o risco de uma má gestão (Jensen, 2003).

Constata-se na literatura de participação no orçamento, superiores/gerentes que variam de passivamente comprometidos a altamente ativos (Brink *et al.*, 2018). Alguns têm autorização para se comunicar, optar por esquemas de remuneração, negociar com os subordinados e até mesmo recusar orçamentos se for o caso (Brink *et al.*, 2018). A comunicação dos orçamentos é uma função necessária nesse processo, pois os gerentes de unidades estão exponencialmente mais bem informados sobre as contribuições das unidades do que o proprietário da organização (Weiskirchner-Merten, 2020).

O que tende a ser arriscado para a organização, visto que os gerentes normalmente têm motivos para relatar de maneira incorreta essas informações privadas, conseqüentemente, uma declaração errônea fornece pagamentos excessivos para as unidades e deturpa a coordenação organizacional, prejudica-se assim a organização num todo (Weiskirchner-Merten, 2020). Assim, Weiskirchner-Merten (2020) constatou que os gerentes de unidades favorecem a participação no orçamento motivados pelos seus interesses próprios, e a empresa prefere um processo orçamentário de cima para baixo.

Os achados do estudo experimental de Schreck (2015) demonstram que os participantes tendem a relatar de maneira honesta, mesmo com a pressão econômica competitiva, porém essa tendência diminuiu à medida que a competição por rivalidade foi introduzida. Tal medida fez com que as declarações falsas aumentassem e os participantes

maximizassem seus ganhos ao fazer uso da deturpação de suas informações privadas.

Mesmo diante do risco de a informação ser privada aos gerentes e da preferência da organização a literatura aborda achados que relacionam a participação no orçamento com o desempenho organizacional. O estudo de Chong e Johnson (2007) examina o efeito dos antecedentes e consequências da participação no orçamento no desempenho de trabalho. Os autores observam que a participação no estabelecimento das metas possibilita os colaboradores coletarem, trocarem e compartilharem informações relevantes que são utilizadas para desenvolver estratégias e planos eficazes.

O estudo de Hashim, Hanafi, Fitrianto e Darwish (2014) analisou a relação entre participação no orçamento e desempenho das lideranças comprovou que a relação entre essas variáveis é proporcional, quanto maior a participação melhor o desempenho, além disso, a desconfiança no cumprimento das metas fez com que o compromisso organizacional não afetasse a relação entre participação e desempenho da liderança.

O estudo experimental de Naranjo, Rivero e Martín (2017) investigou o papel de locus de controle característico da personalidade no relacionamento entre participação no orçamento e rendimento. Os autores constataram que o locus de controle influencia os efeitos da participação no orçamento sobre a eficiência dos indivíduos, assim como os indivíduos com locus de controle externo atingem desempenho inferior se comparados com indivíduos com locus de controle interno, apenas para níveis baixos de locus de controle interno a maior participação produz retornos maiores.

Leach-López, Stammjohan e Rigsby Jr. (2008) examinaram os efeitos da participação no orçamento, personalidade e locus de controle no desempenho e na satisfação no trabalho em determinada empresa mexicana controlada pelos Estados Unidos, e como achados destacam que o desempenho e os valores culturais desses gerentes são similares de suas controladoras, ademais, esses gerentes podem se beneficiar da participação no orçamento.

Por fim, o estudo de Suryadi *et al.* (2019) explorou a personalidade sombria dos indivíduos no processo orçamentário. Os autores constataram que a participação no orçamento afeta de forma incremental a propensão de criar folga orçamentária. Não foi possível identificar que uma nova estratégia seja relevante para incentivar a participação do gerente para mitigar a folga orçamentária (Suryadi *et al.*, 2019).

De maneira geral, o orçamento pode ser responsável pela motivação dos subordinados (Birnberg, Luft & Shields, 2007; Dani, Zonatto & Diehl, 2017; Derfuss, 2016), mediante implementação da participação no orçamento (Lunardi, Zonatto & Nascimento, 2019), permitido aos gestores de se envolverem na elaboração, execução e controle do processo

orçamentário (Monteiro, Rengel, Lunkes & Lavarda, 2020). O nível de participação e entendimento sobre esse processo tem potencial para influenciar o comportamento desses gestores (Dani *et al.*, 2017).

2.2 COMPETIÇÃO

A literatura sugere que a preferência por honestidade dos colaboradores forma uma barreira diante dos gerentes ao serem bloqueados de usufruir totalmente da vantagem de possuir informações privadas, contudo, a competição pode modificar o comportamento de relutância em mentir (Schreck, 2015).

Os efeitos da competição são dependentes de dois elementos: i) características da pessoa, consideradas características pessoais que diferem de indivíduo para indivíduo, e ii) característica do contexto, que são características do meio em que o indivíduo está inserido (Fletcher *et al.*, 2008). De modo geral, a competição envolve visões de distribuição de recompensa diferentes, comparação de desempenho com o dos colegas competição interna e comparação de status social, (Fletcher *et al.*, 2008; Li, Wrong & Kim, 2016).

Schreck (2015) propõe aspectos da competição que afetam independentemente a preferência por honestidade, que podem ocorrer por meio de duas funções isoladas de competição. Primeiramente, pode ocorrer competição por pressão econômica, que reflete nos benefícios econômicos da mentira, e o grau de honestidade do relatório diante desse tipo de competição depende da estrutura de incentivos em torno do retorno financeiro esperado da mentira (Schreck, 2015).

Outro aspecto é a competição por rivalidade que tende a estender os efeitos psicológicos da pressão econômica (Schreck, 2015). A rivalidade desperta o desejo de vencer pela comparação social em situações de desempenho competitivo, principalmente, se divulgar informações sobre o desempenho de um concorrente em relação ao outro (Schreck, 2015). Esse tipo de competição tende a promover a mentira em relatórios gerenciais (Schreck, 2015).

A competição pode ser considerada um constructo em nível individual, que contém representações psicologicamente significativas sobre estrutura, processos e atividades organizacionais (James, Hater, Gent & Bruni, 1978), ou de nível organizacional (Wong, 2015) por se tornar a cultura dominante e compartilha os objetivos organizacionais entre os colaboradores (Robbins, 2003).

A competição de modo geral pode ser utilizada como indicador do ambiente

percebido, visto que a personalidade sombria é atraída (Jonason, Wee & Li, 2015) e significativamente afetada por situações competitivas no âmbito organizacional (Nübold *et al.*, 2017). Além disso, é considerado um meio poderoso para impulsionar o desempenho organizacional (Schrock, Hughes, Fu, Richards & Jones, 2016).

Num contexto de competição, o objetivo da organização é compartilhado, e, por conseguinte, os colaboradores inseridos em determinado contexto tendem a exibir comportamentos semelhantes a norma organizacional (Li *et al.*, 2016). A competição pode ser considerada positiva ou negativa (Keller, Spurk, Baumeler & Hirschi, 2016).

Positiva porque os indivíduos têm o instinto de competir uns com os outros (Deci & Ryan, 2000; Keller *et al.*, 2016), isso aumenta a motivação e atenção na tarefa, conseqüentemente, melhora o desempenho (Fletcher *et al.*, 2008).

Isso acontece, pois os funcionários têm o desejo de se destacarem dos demais, e para isso criam soluções criativas para concluir suas atividades organizacionais (Ye, Tung, Li & Zhu, 2020). Para estimular maior motivação e desempenho o ambiente precisa ser percebido como competitivo, caso contrário, ambientes considerados menos competitivos não produzem esses efeitos (Brown *et al.*, 1998).

Por sua vez, pode ser negativo e prejudicial por instigar comportamentos negativos, por exemplo, prejudicar os demais ou explorar a si mesmo (Kohn, 1992). Ademais, a comparação com os colegas sofre aumento a ponto de aumentar os efeitos negativos (Buunk, Van der Zee & Van Yperen, 2001), diante do estresse causado ao indivíduo que é exposto a essa situação (Seers, McGee, Serey & Graen, 1983).

Os indivíduos competitivos se comprometem afetivamente com a organização quando sua personalidade e o contexto organizacional coincidem, porém, só se comprometeram se notarem alto nível de competição (Lam, 2012). O estudo de Lam (2012) analisa o desempenho profissional de vendedores com disposição competitiva, e constata-se que o compromisso afetivo dos vendedores com a organização em que trabalham medeia a ligação positiva entre competitividade deposicional e desempenho discricionário.

Brown *et al.* (1998) constataram que existe uma interação entre o traço de competitividade e competição, no qual os vendedores altamente competitivos estabeleceram metas mais altas ao notarem o clima como competitivo, já os que possuem níveis mais baixos de competitividade definiram metas mais baixas, independente da percepção de clima organizacional.

De acordo com os achados de Schreck (2015) para usufruir de efeitos positivos (por exemplo, aumento da motivação e da eficiência nos processos de alocação de capital) da

competição, não se deve apenas focar nos efeitos econômicos, é necessário considerar o impacto negativo, visto que a competição econômica apenas mitigou as declarações falsas das participantes do experimento do gênero feminino.

2.3 TRAÇOS SOMBRIOS DE PERSONALIDADE

O estudo dos traços sombrios de personalidade é uma temática relativamente recente decorrente do ressurgimento da utilidade desse assunto para os psicólogos em fatores de personalidade (Bailey, 2019). Frisa-se que a pesquisa sobre *Dark Triad* é recente (Smith *et al.*, 2016). A introdução de estudos sobre *Dark Triad* ocorreu em 2002, de maneira que diversos artigos, livros e capítulos revisados por pares puderam ser encontrados na literatura (Miller, Vize, Crowe & Lynam, 2019). A fim de agregar a literatura de personalidade, Paulhus e Williams (2002) apresentaram a *Dark Triad* para expandir esse assunto para além do Modelo dos Cinco Fatores, o que instigou a pesquisa sobre os traços escuros indesejados.

A literatura de traços sombrios de personalidade explorou poucos tópicos dessa temática (Spain *et al.*, 2014), e apresentaram limitações que não foram reconhecidas ou que foram ignoradas pelos pesquisadores da área (Miller *et al.*, 2019). São consideradas como limitações: utilização de constructos unidimensionais, ao contradizer as evidências da tríade e sua multidimensionalidade; a distinção entre as medidas do maquiavelismo e psicopatia; falta de abordagens estatísticas multivariadas; não testar os traços da tríade uns com os outros; e, preocupações metodológicas referente à amostragem de conveniência e dependência de abordagens de método único (Miller *et al.*, 2019).

Cada um desses traços de personalidade da tríade é apontado como versões subclínicas de traços associados a transtornos de personalidade (Paulhus & Williams, 2002). Além disso, cada um deles possui vastos estudos que os exploram de maneira isolados (Paulhus & Williams, 2002; Jones & Paulhus, 2009), e são recentes os estudos que os abordam em conjunto como uma tríade (Smith *et al.*, 2016).

Todavia, o interesse por esses traços de personalidade é independente se são investigados de maneira individual ou em conjunto (Miller *et al.*, 2019). Destaca-se ainda que parte dos estudos estão utilizam um quarteto, ao invés do trio de personalidades sombrias. Assim, pesquisas que envolvem essa temática são rotuladas como *Dark Tetrad* por incluir o sadismo cotidiano como traço de personalidade (Buckels *et al.*, 2013; Chabrol *et al.*, 2009; Paulhus, 2014). E, diante das coincidências nas características desses traços, recomenda-se estudá-los em conjunto (Paulhus, 2014).

Para Koehn, Okan e Joanson (2019) os pesquisadores devem estudar esses traços em conjunto, visto que combinados com modelos evolutivos de personalidade, possibilitam novos conhecimentos acerca desses traços. Salienta-se que pesquisas sobre o sadismo estão em seu estágio inicial, e por isso, os pesquisadores são instigados a determinar onde, porque e como esse traço é importante e útil para acrescentá-lo aos traços da *dark triad* (Koehn *et al.*, 2019).

Bailey (2019) aponta que a insensibilidade ou a ausência de empatia que cada um desses traços sombrios apresenta culmina no interesse que esses indivíduos têm em querer tirar vantagem de maneira injusta dos demais, mesmo que as motivações e os mecanismos para cometer tal ato sejam diferentes para cada traço.

Os termos: personalidades das trevas, personalidades obscuras e personalidades sombrias se referem ao mesmo conjunto de quatro traços de personalidade, que por sua vez, são traços socialmente repulsivos no âmbito subclínico, que não chegam ao extremo para ser analisados de maneira clínica ou forense, que pode desenvolver-se nos ambientes escolares, organizacionais e na sociedade em geral (Paulhus, 2014).

Os traços sombrios demonstram tendências e atitudes indesejáveis que perfazem em táticas e motivos comportamentais destoantes (Paulhus & Williams, 2002). Mas ao mesmo tempo, esses traços apresentam características distintas, também apresentam uma sobreposição, visto que a insensibilidade, a falta de empatia com os outros, é destacada como característica comum, porém essa característica é notada de maneira peculiar em cada personalidade (Paulhus, 2014). A Tabela 2 apresenta as características dos traços sombrios de personalidade.

O maquiavélico é estrategista e tem cautela ao tirar proveito (Paulhus, 2014). Os narcisistas a fim de buscar a admiração do público não tem empatia por aqueles indivíduos que eles “passam por cima” (Paulhus, 2014). Já os psicopatas, no impulso, pegam o que desejam e tampouco se incomodam se machucam os demais com isso (Paulhus, 2014). E os sádicos, caçam possibilidades para observar as pessoas ou até mesmo maneiras de como incorporar sofrimento nos demais indivíduos (Paulhus, 2014).

Entretanto, a personalidade sombria não é apenas composta por fatores negativos, entender os efeitos das características desses traços sombrios pode auxiliar na construção de teorias mais eficazes das diferenças individuais em geral e na compreensão dos contextos de trabalhos com maior nitidez (Spain *et al.*, 2014).

Tabela 2

Características individuais de cada traço sombrio de personalidade

Traços sombrios	Características
Maquiavelismo	O indivíduo maquiavélico está associado a autopromoção (Christie & Geis, 1970), manipulação para ganho próprio (Christie & Geis, 1970; Dahling, Whitaker & Levy, 2009; Jones & Paulhus, 2009; Kayani, Zafar, Aksar & Hassan, 2019) e corrupção (Kayani <i>et al.</i> , 2019). Ademais, esse indivíduo demonstra pouca consideração com as necessidades dos demais (Dahling <i>et al.</i> , 2009; Jones & Paulhus, 2009), e só ajuda os demais quando isso satisfaz seus interesses próprios (Smith <i>et al.</i> , 2016).
Narcisismo	Esses indivíduos buscam atenção e trocas sociais que proporcionam auto engrandecimento, são hipercompetitivos, oportunistas (Smith <i>et al.</i> , 2016), tendenciosos a correr riscos (D'Souza, Lima, Jones & Carré, 2019; Smith <i>et al.</i> , 2016), tem a capacidade manipular os demais, são impulsivos, são donos de uma confiança excessiva, estabelecem relacionamentos rápidos e superficiais (D'Souza <i>et al.</i> , 2019). Esse tipo de indivíduo tende a não ajudar os demais, a menos que seja glorificado em resposta, mas é bem provável que peça ajuda dos demais para conseguir alcançar seus objetivos pessoais (Smith <i>et al.</i> , 2016). Por mais, que eles ignoram o bem-estar dos demais, eles não têm intenção de prejudicá-los, apenas colocam suas necessidades a frente dos outros, por causa da sua característica egoísta (Kayani <i>et al.</i> , 2019). Segundo os achados de Bailey (2019) o nível de narcisismo entre os estudantes de contabilidades está entre as mais baixas já relatadas para qualquer população. No ambiente organizacional, são considerados visionários, carismáticos, ocupam cargos de poder, liderança e influência sobre as pessoas (D'Souza & Lima, 2015), são inovadores, o que aponta que é um traço sombrio de personalidade benéfico para a organização (D'Souza & Jones, 2017).
Psicopatia Subclínica	Indivíduos com esse perfil apresentam comportamento antissociais, frieza emocional (O'Boyle Jr. <i>et al.</i> , 2012), dão pouca importância para como suas ações irão afetar os demais ao seu redor (Smith <i>et al.</i> , 2016), são insensíveis, manipuladores, fazem o que for necessário para satisfazer suas metas (Bailey, 2019), possuem sentimentos de impulsividade, baixa empatia e ansiedade (Nübold <i>et al.</i> , 2017). No ambiente organizacional, cancelam os direitos dos demais, mas explora seus colegas sempre que têm a chance e não tem uma preocupação verídica com os demais (Smith <i>et al.</i> , 2016).
Sadismo	Indivíduos sádicos têm propensão a impor experiências dolorosas ou difamatória aos demais e sente prazer em presenciar tais acontecimentos (Tremoliere & Djeriovat, 2016). Esse traço de personalidade está presente em todos os indivíduos, porém em níveis de intensidade distintos (Gois, Lima & Luca, 2020).

Apesar da ligação dos tópicos de personalidades sombrias com resultados negativos, tem-se, por outro lado, que a maioria das características sombrias além de ter suas desvantagens tem suas vantagens (Spain *et al.*, 2014). Isso perfaz em questões em abertas na literatura que devem ser consideradas, como: esse tipo de personalidade deve ser explorado em referência a resultados brilhantes, visto que pode haver alguns aspectos positivos em ter um gerente com esses traços; e, quais situações esses traços sombrios podem ser úteis (Spain *et al.*, 2014).

O estudo de D'Souza e Lima (2019) analisa a relação entre os valores culturais dos estudantes de ciências contábeis e os traços sombrios de personalidade. Os autores evidenciam que os traços (maquiavelismo, psicopatia e narcisismo) corroboram a probabilidade de os alunos exteriorizarem valores culturais individualistas, ao considerar

atitudes desonestas motivadas pelos traços sombrios e valores culturais nem sempre positivos, que promovem efeitos sociais, econômicos e financeiros aos usuários básicos da informação contábil.

Com relação aos traços sombrios no âmbito organizacional, nota-se que estão associados a uma vasta gama de resultados nos locais de trabalho (Zeigler-Hill & Besser, 2019). Algumas características denotam ser prejudiciais no trabalho (Smith *et al.*, 2016), visto que esses colaboradores podem se envolver em comportamentos opostos no trabalho (Wu & LeBreton, 2011), submeter-se a tomar decisões antiéticas (Greenbaum, Hill, Mawritz & Quade, 2017; Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010), e atribuir-se riscos dispensáveis (Crysel, Crosier & Webster, 2013).

A literatura aborda os efeitos negativos dos traços sombrios no trabalho (Spain *et al.*, 2014), porém, esses traços também se mostraram negativamente relacionados com os resultados dos colaboradores (Smith *et al.*, 2016), ao produzirem comportamentos de cidadania organizacional (Becker & O’Hair, 2007; Kessler *et al.*, 2010) e satisfação no trabalho (Bruk-Lee, Khoury, Nixon, Goh & Spector, 2009).

Zeigler-Hill e Besser (2019) concentrou-se no papel que as dificuldades de auto funcionamento e identidade podem desempenhar na relação entre personalidade sombria e resultados no local de trabalho. Os autores constataram que essa relação tende a ser mediada, na maioria das vezes, pelas dificuldades no auto funcionamento, e, que o maquiavelismo a psicopatia e o sadismo são traços que estão fortemente associados com a dificuldade de empatia e intimidade.

Harrison, Summers e Mennecke (2018) constataram que os traços que compõem a *dark triad* agem em conjunto como relevantes antecedentes psicológicos do comportamento fraudulento. Porém, cada traço afeta determinada parte da tomada de decisão do processo antiético, por exemplo, o narcisismo instiga os indivíduos a agirem de forma antiética para seu privilégio particular, o maquiavelismo vai além, ele modifica as percepções sobre as oportunidades para ludibriar os demais, e a psicopatia se diferencia em como os indivíduos racionalizam seu comportamento fraudulento (Harrison *et al.*, 2018).

Os achados de D’Souza *et al.* (2019) demonstram que o efeito moderador dos traços da *dark triad* é significativo e positivo na relação entre maximização dos ganhos pessoais e da empresa. Além disso, evidencia-se que esses achados transparecem as características comuns de manipulação, insensibilidade e desonestidade ao explorar o efeito interativo entre os traços sombrios (D’Souza *et al.*, 2019).

McKee, Waples e Tullis (2017) identificaram em seu estudo que a psicopatia do

seguidor prediz a disposição do seguidor em desejar ter líderes sombrios, se considerar os traços sombrios e os traços que compõem a *Big-Five* (Abertura para a experiência; Conscienciosidade; Extroversão; Neuroticismo ou Instabilidade Emocional; Amabilidade)..

Diversos indicativos mostram que o comportamento de indivíduos com traços sombrios pode ser interessante em certos contextos, assim, os narcisistas são interessantes em breves contatos (Paulhus, 2014), como em entrevistas de emprego (Paulhus, Westlake, Calvez & Harms, 2013), mas com contatos frequentes podem se tornar cada vez mais abomináveis (Paulhus, 1998a). Já os psicopatas tendem a prosperar, por exemplo, em gangues de rua, e, os sádicos cotidianos podem prosperar em organizações que necessitam de impositores, ao ocuparem funções que os possibilite punir os demais (Paulhus, 2014).

Esses traços sombrios também podem ser úteis para a organização em determinadas cargos, por exemplo, as características dos indivíduos maquiavélicos são vistas como benéficas para as pessoas que atuam como advogados, e os músicos podem se beneficiar de características narcisistas (Kay & Saucier, 2020).

Aqueles indivíduos com nível mais alto de algum traço sombrio pode ser selecionado para ocupações específicas, assim passam a se tornar um ativo valioso, por agregarem vantagem a organização e, abordar isso em pesquisas futuras tende a ser oportuno (Kay & Saucier, 2020).

Visto que alguns cargos demandam ser ocupados por determinados perfis de colaboradores. De acordo com os achados de Sekścińska e Rudzinska-Wojciechowska (2020) os narcisistas estão mais propensos a assumir riscos financeiros, riscos de investimento e de jogos, independente da recompensa ser um ganho considerável ou a falta de perda financeira, já os psicopatas assumem riscos financeiros gerais, de investimento e de jogo a fim de evitar perdas, e os maquiavélicos não estão relacionados a assumir riscos financeiros.

O ambiente competitivo que possui alta relevância para os traços de personalidade sombrios (McLarnon & Tarraf, 2017; Nübold *et al.*, 2017), conseqüentemente, torna-se interessante investigar as relações entre esses traços e o ambiente de trabalho percebido (Spurk & Hirschi, 2018).

Lindley (2018) asseverou que narcisistas e maquiavélicos tendem em maior chance de estarem relacionados com empregos na área gerencial, enquanto, os psicopatas tendem a terem maior incidência de empregos no setor de serviços.

Destaca-se que os narcisistas têm um senso de auto importância que os motiva na realização de atitudes gananciosas ou egoístas, apesar disso, não pendem a criminalidade e tampouco são impulsivos ou manipuladores como os psicopatas (Bailey, 2019). Já os

maquiavélicos e os psicopatas tendem a ter atitudes e comportamentos antiéticos semelhantes o que acarreta na dificuldade dissociar esses traços (Bailey, 2019).

Jonason *et al.* (2015) averiguaram em seus achados que a competitividade tende a ser estressante para todos os indivíduos, assim, a competição em seu grau extremo pode causar danos para a organização e equipes de trabalhos. O indivíduo competitivo pode escolher um ambiente menos competitivo para se satisfazer no trabalho, mas, ao mesmo tempo pode sentir a competição em todos os lugares (Jonason *et al.*, 2015).

Segundo os achados de Spurk e Hirschi (2018) existem relações positivas entre a *dark triad*, seus subtraços e a competição, destaca-se que é mais comum comportamento sombrio na faixa etária mais velha (50-59 anos) se comparado com a faixa etária mais jovem (25-34 anos), porém, a diferença de idade na relação entre competição e mudança nos traços sombrios ou em seus subtraços, não foi identificada.

2.4 HIPÓTESES E MODELO TEÓRICO PROPOSTO

As organizações têm alto nível de competição, pela tendência natural do indivíduo em competir uns com os outros (Deci & Ryan, 2000; Keller *et al.*, 2016), assim, os colaboradores competitivos ao notarem alto nível de competição irão se comprometer com a organização (Lam, 2012) e ao perceberem que sua personalidade e o contexto organizacional coincidem (Lam, 2012), visto que a participação no orçamento converge os objetivos pessoais dos colaboradores com os objetivos da organização, motiva os colaboradores a alcançarem os objetivos organizacionais (Siallagan *et al.*, 2017) e assim, aumentam sua participação na elaboração e desenvolvimento do orçamento. Diante disso, formula-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H1= A competição favorece a participação no orçamento.

Diante da relação positiva encontrada entre traços sombrios e competição por Spurk e Hirschi (2018), e esses traços sombrios também podem ser úteis para a organização em determinadas cargos (Kay & Saucier, 2020), espera-se que esses traços sombrios do gestor de nível médio irão aumentar sua participação no processo orçamentário num ambiente competitivo. Assim, formulam-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H2a = O maquiavelismo modera a relação entre competição e participação no orçamento.

H2b = A psicopatia modera a relação entre competição e participação no orçamento.

H2c = O narcisismo modera a relação entre competição e participação no orçamento.

H2d = O sadismo modera a relação entre competição e participação no orçamento.

O modelo teórico proposto nesse estudo, Figura 1, tem como base as lacunas identificadas na literatura e embasamento em estudos anteriores. Representa-se o modelo de caminho como utilizado na técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), baseada nos *Partial Least Squares* (PLS), visto que nesse modelo se usufrui de diagramas para demonstrar de maneira visual as hipóteses e as relações teóricas entre as variáveis do estudo (Nascimento & Macedo, 2016).

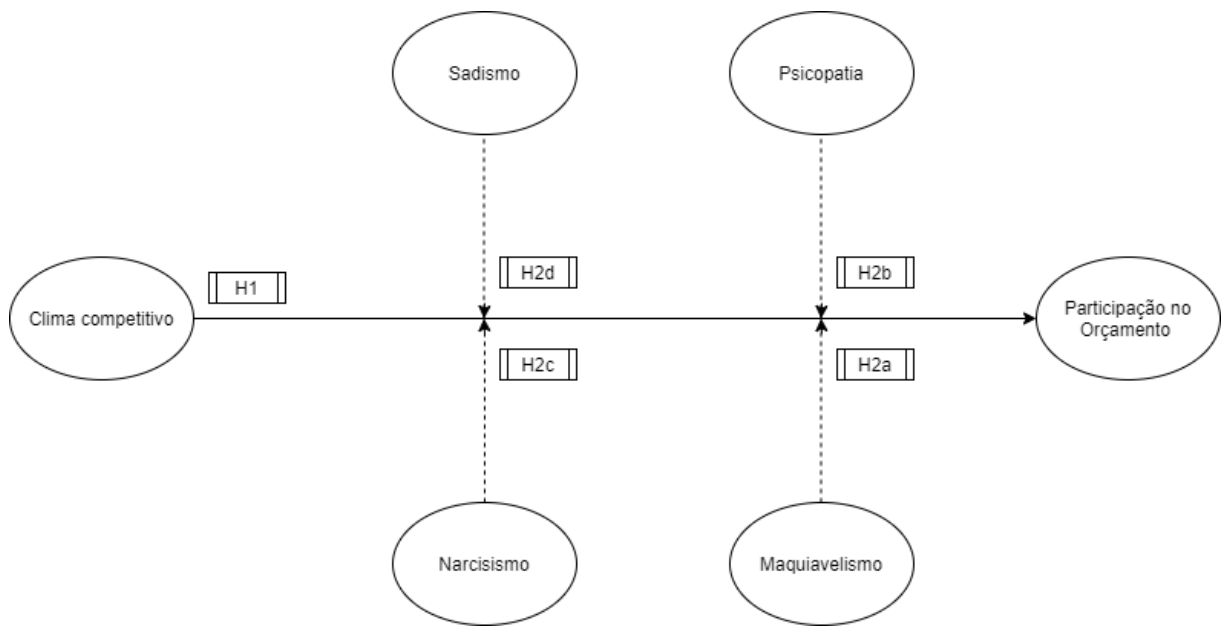


Figura 1. Modelo de caminhos (path models)

Com base na Figura 1, percebe-se que no modelo constam as relações teóricas entre as variáveis. Os círculos representam os constructos latentes e as setas retratam as relações entre os constructos, vale ressaltar que no PLS-MEE as setas apontam sempre em um único sentido, demonstra-se assim a relação direcional (Nascimento & Macedo, 2016). A seta sólida indica relação causal prevista entre competição e participação no orçamento, já a seta tracejada indica potencial efeito moderador da *dark tetrad* na ligação causa proposta entre as variáveis do estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa se enquadra como quantitativa, descritiva e experimental. A abordagem quantitativa está atrelada a mensurar opiniões e dados, e transformá-las em informações usadas para testar teorias (Silva, 2010, Creswell, 2010). Nesse tipo de pesquisa é possível quantificar, estimar e dimensionar os dados e evidências que foram coletados (Martins & Theóphilo, 2016). A análise engloba análise estatística, descrição de tendências, comparação de grupos, relação entre variáveis, comparação de resultados com estudos anteriores, dentre outros (Marconi & Lakatos, 2017).

Pesquisas descritivas são assim caracterizadas por buscar demonstrar relações entre determinadas variáveis, com base nas características da população ou fenômeno (Silva, 2010). Complementarmente, a pesquisa experimental é indicada para verificar a relação de dependência entre causa e efeito entre variáveis independentes e variáveis dependentes (Babbie, 2010; Shadish, Cook, & Campbell, 2002).

Para testar as suposições deste estudo, realizou-se um experimento que emprega um *design* experimental 1 (*Between-participants*) x 4 (*Within-participants*), caracteriza-se a dimensão do experimento como misto, por empregar pelo menos uma variável manipulada *Between-participants* e no mínimo uma variável manipulada *Within-participants*, e como as duas variáveis manipuladas são diferentes é recomendada a aleatoriedade dos participantes (Aguilar, 2017).

Nesse caso, a variável *between-participants* é a competição, na qual o grupo experimental é exposto a apenas um nível da variável independente (Aguilar, 2017), e por isso se faz uso do grupo de controle. Já as variáveis *within-participants* diz respeito aos traços sombrios de personalidade (maquiavelismo, narcisismo, psicopatia e sadismo), no qual os participantes são expostos a todas as condições experimentais, com o intuito de entender a diferença do comportamento dos participantes em relação ao mesmo grupo (Aguilar, 2017).

Nesse experimento se manipulou a competição no ambiente organizacional (variável independente). A variável dependente, por sua vez, é a participação no orçamento, e os traços sombrios de personalidade como variável moderadora.

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população é composta por estudantes de ensino superior dos cursos de gestão e negócios (administração, ciências contábeis, ciências econômicas) de universidades públicas e

privadas do Brasil. Segundo o E-MEC (2021) no Brasil existem 2.087 cursos de bacharelado presencial em atividade de administração, 1.437 cursos de bacharelado presencial em atividade de ciências contábeis e 170 cursos de bacharelado presencial em atividade de ciências econômicas. Com base nas estatísticas divulgadas pelo Inep/MEC (2018), o curso de administração presencial tem 600.037 acadêmicos matriculados, o curso de ciências contábeis tem 227.439 acadêmicos matriculados, e o curso de ciências econômicas não foi mencionado de maneira individual.

Estudos com populações de estudantes de cursos de gestão são foco do departamento de recursos humanos devido ao seu alto potencial de no futuro ocuparem, especialmente, cargos de gestão e de exercerem comportamentos disfuncionais na organização (Bogdanovic, Vetráková & Filip, 2018). Aplicar esse tipo de pesquisa é vantajoso para prever a eficiência econômica futura de tais recursos humanos e prevenir resultados econômicos indesejados em diversos tipos de organizações (Bogdanovic *et al.*, 2018).

Para sanar preocupação relacionada à generalização dos achados pelo uso de substitutos em representar outras populações, a literatura defende o uso de alunos (Cohen, Pant & Sharp, 2001) nesse tipo de pesquisa. Inclusive pesquisas já mostraram resultados compatíveis com pesquisas que utilizaram amostra de profissionais (Lakey, Rose, Campbell & Goodie, 2008; Majors, 2016).

Para a coleta de dados, entrou-se em contato com os coordenadores dos cursos por e-mail, e esses, por sua vez, repassaram o link da pesquisa aos acadêmicos. Após um mês do primeiro contato com os coordenadores foi necessário entrar em contato novamente com os coordenadores. Esse contato foi feito de maneira diferenciada entre os coordenadores.

Para os coordenadores que aceitaram enviar o link para os acadêmicos já no primeiro contato, esse segundo contato foi um lembrete para divulgar novamente. E para os coordenadores que não haviam dado retorno no primeiro contato, o segundo contato foi reencaminhamento do pedido de ajuda. No final, com todos os contatos feitos conseguiu-se a colaboração de 198 coordenadores.

O formulário eletrônico ficou aberto para respostas desde 08/03/2021 até 31/05/2021. Após essa data, o formulário foi encerrado, sem chances de receber novas respostas. As respostas obtidas foram importadas para uma planilha do *Excel*, posteriormente, organizada e, constatou-se a caracterização dos respondentes. A pesquisa obteve 1.644 respostas, contudo a amostra final foi composta por 170 respostas válidas, conforme Tabela 3. Referente ao tamanho adequado da amostra, pelo teste efetuado no *Gpower*, considera-se o tamanho de 0,15, ao nível de significância de 5% com poder de 0,80, o mínimo requerido por cada grupo

foi de 85 respostas válidas. Já segundo Aguiar (2017) o mínimo de respostas foi de 80 respostas válidas, confirma-se que a amostra do estudo pode ser considerada adequada.

Tabela 3

Amostra da pesquisa

	Grupo de Controle		Grupo Experimental		Total	
	Quantidade	Taxa média	Quantidade	Taxa média	Quantidade	Taxa média
Respostas Brutas	791	100%	853	100%	1.644	100%
(-) Respostas Incompletas	680	86%	751	88%	1.431	87%
(-) Respostas Inválidas	21	3%	22	3%	43	3%
Respostas Válidas	90	11%	80	9%	170	10%

A taxa média de conclusão foi de 13% (14% para o grupo de controle e 12% para o grupo experimental). Em média de 87% das respostas recebidas estavam incompletas, e 3% foram invalidadas por terem sido respondidas por acadêmicos de cursos que não faziam parte da amostra do estudo e por preenchimento de valores fora do padrão da resposta.

Nessa pesquisa experimental, os participantes assumiram o papel de gerente de produção e tinham a tarefa de solicitar ao gerente de divisão a aprovação do orçamento para o período seguinte, em um ambiente de participação dada pela comunicação entre gerente de produção e de divisão. Ressalta-se que a informação do custo de produção era privada, só os gerentes de produção tinham acesso, e cabia a eles repassar o valor real do custo de produção ou informar ao gerente de divisão o valor que acreditavam ser mais condizente pela óptica do próprio gerente de produção. O gerente de divisão não tinha acesso à informação com o valor real de produção.

3.2 VARIÁVEIS DA PESQUISA

Com relação a variável dependente, participação no orçamento, foi avaliada a partir da adaptação do experimento de Gallani, Krishnan, Marinich e Shields (2019). Os participantes assumiram o papel de gerente de produção de uma empresa e eram portadores de uma informação privada, que era o custo real de produção. Durante o período de trabalho, os participantes foram informados que em seu papel de gerentes de um departamento de produção, deveriam solicitar o orçamento de seus custos de produção para seu supervisor, no caso, o gerente de divisão, e esse por sua vez, iria decidir qual o orçamento seria aprovado

para cada período.

Aprovação por parte do gerente de divisão pode ser maior, menor ou igual ao que o participante, como gerente de produção, solicitou de orçamento para o próximo período. No entanto, no início do contrato de trabalho o gerente de divisão acordou com o gerente de produção que o custo real de produção em cada período deveria variar de R\$2,00 a no máximo R\$8,00, e que qualquer custo dentro desta faixa era igualmente provável de ocorrer. Assim, os participantes foram devidamente informados que só os gerentes de produção, no caso eles, teriam acesso à informação do real custo de produção com 100% de precisão.

Depois de o participante enviar seu pedido de orçamento para cada período, eles recebiam o retorno do gerente de divisão. Com esse feedback, o participante tinha conhecimento do valor que seria liberado como orçamento para cada período. Ao todo, foram quatro períodos que os participantes necessitaram solicitar a aprovação de orçamentos. A experiência completa consta no Apêndice B.

Após realizar a tarefa, os participantes avaliaram a participação no orçamento pelo instrumento de Milani (1975), adaptado por Leach-López, Stammerjohan e McNair (2007), que é composto por seis itens classificados em escala tipo *Likert* de 7 pontos, no qual os participantes classificaram sua opinião com 1, como o nível mais alto de discordância, a 7 como o nível mais alto de concordância.

O instrumento desenvolvido por Milani (1975) é o mais utilizado para medir a participação no orçamento (Naranjo *et al.*, 2017, Lau *et al.*, 2018). Segundo Lau *et al.* (2018), estudos como o de Kren (1992), Lau e Tan (1998) e Wong-On-Wing, Guo e Lui (2010) constataram propriedades psicométricas significativas nesse instrumento.

Ademais, esse instrumento é extensivamente utilizado em pesquisas que exploram a variável participação no orçamento (por exemplo, Chenhall & Brownell, 1988; Chong & Johnson, 2007; Frucot & White, 2006; Her, Shin & Pae, 2019; Hormati *et al.*, 2017; Lau & Buckland, 2001; Lau & Lim, 2002; Lau & Tan, 2003; Lau & Tan, 2006; Lau & Tan, 2012; Lau *et al.*, 2018; Leach-López, Stammerjohan & McNair, 2007; Lunardi, Zonatto & Nascimento, 2019; Maiga & Jacobs, 2007; Nouri & Parker, 1998; Stammerjohan, Leach & Stammerjohan, 2015; Yuliansyah *et al.*, 2018; Yuliansyah & Khan, 2017).

A variável independente e manipulada na avaliação da participação no orçamento foi a competição no ambiente organizacional, adaptado do experimento de Schreck (2015). Os participantes eram distribuídos aleatoriamente entre 2 cenários: grupo de controle e grupo experimental. O grupo experimental sofria o tratamento de competição, segundo as classificações de competição de Schreck (2015) os participantes se percebiam numa pressão

econômica por recursos de produção destinados pelo gerente de divisão mediante ao valor aprovado no orçamento do próximo período.

Já no grupo de controle, existia um tratamento sem competição, no qual os participantes simplesmente tinham que relatar o custo de produção que acreditam ser necessário para o próximo período. Como não existia uma competição nessa organização e disputa por recursos, logo nos dois primeiros períodos os participantes já passavam a notar que independentemente do valor que eles solicitassem como custo de produção, o gerente de divisão em todos os períodos iria aprovar o custo máximo, ou seja, R\$8,00.

Diante desse contexto, os participantes tinham forte incentivo econômico para superestimar seu custo de produção, a negligência por parte do gerente de divisão em analisar o orçamento foi necessário para testar se os traços sombrios de personalidade estimulariam os participantes a maximizar a folga orçamentária por meio da deturpação da informação privada.

Quanto à variável moderadora, traços sombrios de personalidade, existe um debate extensivo de como os traços sombrios de personalidade devem ser mensurados, se é por constructos individuais ou por um constructo que englobe os traços em conjunto (Koehn *et al.*, 2019). Embora pesquisadores se refiram aos constructos que compõem a Dark Triad como traços singulares, é mais adequado tratá-los como constructos multidimensionais, que são compostos por traços múltiplos (Wu & Lebreton, 2011).

Paulhus e Williams (2002) afirmam que por mais que esses traços sejam individuais, os pesquisadores devem avaliá-los em conjunto, para confirmar qual traço está relacionado a determinado resultado, mas isso é necessário avaliar todos. Assim, a fim de trazer uma avaliação para auxiliar os pesquisadores a incluir os três traços de personalidade sem carga excessiva de itens, destacam-se na literatura duas medidas: a *Dirty Dozen* (DD) desenvolvida por Jonason e Webster (2010) e a *Short Dark Triad* (SD3) desenvolvida por Jones e Paulhus (2014) (Furnham, Richards, Rangel & Jones, 2014).

Ambas as escalas confirmaram possuir validade e se correlacionaram estatisticamente com as escalas primárias de cada traço (maquiavelismo, narcisismo e psicopatia) (Maples, Lamkim & Miller, 2014). A DD foi considerada uma medida muito breve (Spain *et al.*, 2014), sugerindo problemas significativos na sua medida de apenas quatro itens para o maquiavelismo (Miller *et al.*, 2012), e problemas com a validade da medida de psicopatia de também quatro itens (Spain *et al.*, 2014). Já a SD3 apresentou boa validade preditiva em paradigmas comportamentais (Ashton-James & Levordashkra, 2013). Ao comparar essas escalas, constata-se desempenho melhor da SD3 (Lee *et al.*, 2013; Maples *et al.*, 2014).

Segundo Koehn *et al.* (2019) o pesquisador deve decidir qual o constructo melhor se adequa aos seus objetivos, visto que qualquer medida tem limitações, e deve-se considerar em seus achados essas limitações (Koehn *et al.*, 2019). Assim, opta-se pelo instrumento SD3 desenvolvido por Jones e Paulhus (2014), que é composta por 27 itens, composta por 9 itens para cada traço sombrio (maquiavelismo, psicopatia e narcisismo), com a escala tipo *Likert* de 7 pontos (1=discordo totalmente; 7=concordo totalmente).

Esse instrumento já está difundido na literatura e diversos estudos o utilizam (por exemplo, Bogdanovic *et al.*, 2018; Dinic, Wertag, Toasevic & Sokolovska, 2020; D'Souza e Lima, 2019; D'Souza *et al.*, 2019; Jonason, Foster, Csatho & Gouveia, 2018; Heym *et al.*, 2019; Kayani *et al.*, 2019; Kay e Saucir, 2020; Kowalski *et al.*, 2018; McKee *et al.*, 2017; Sekscinska e Rudzinska-Wojciechowska, 2020; Wu *et al.*, 2019). Para medir o sadismo utilizou-se a escala desenvolvida por O'Meara, Davies e Hammond (2011) composta por 10 itens e classificada em escala tipo *Likert* de 7 pontos (1=discordo totalmente; 7=concordo totalmente). Ambos os constructos são de autorrelato.

Constructos com autorrelato trazem à tona questões de desconfiança, porém, para medir os traços sombrios de personalidade é necessário escolher uma forma de medição, assim, deve-se estar disposto a alguns erros na medição para conseguir conduzir o estudo (Koehn *et al.*, 2019). Fica a critério do pesquisador escolher uma escala ou outra (Koehn *et al.*, 2019).

Como variáveis demográficas, foram utilizadas: gênero, idade, curso, tipo de universidade, experiência no mercado de trabalho. A Tabela 4 demonstra os exemplos de estudos que também utilizaram cada uma dessas variáveis demográficas.

Quanto à variável demográfica idade, a literatura apresenta diversidade nos resultados voltada à tomada de decisões (Rengel *et al.*, 2020), logo é interessante observar, pois essa característica influencia na personalidade dos indivíduos (Hambrick, 2007), e está fortemente relacionada com os traços sombrios de personalidade (Carter, Campbell, Muncer & Carter, 2015). Constatou-se que a pontuação de narcisismo no indivíduo tende a diminuir com a idade (Baliey, 2019).

De acordo com Spurk e Hirschi (2018), os traços que compõem a *Dark Triad* demonstram uma estabilidade em empregos em colaboradores mais velhos se comparados com os mais jovens. Já o sadismo foi negativamente associado com idade (Góis *et al.*, 2020). É interessante para as práticas de recursos humanos os resultados que englobam a idade, já que as percepções sobre o ambiente de trabalho estão relacionadas à mudança na personalidade de colaboradores mais velhos (Spurk & Hirschi, 2018).

Tabela 4

Exemplo de estudos que utilizaram cada variável demográfica

Variável demográfica	Estudo que utilizou:
Gênero	Bertl, Pietschnig, Tran, Stieger & Voracek, 2017; Clercq, Haq & Azeem., 2018; Crysel <i>et al.</i> , 2013; D'Souza <i>et al.</i> , 2019; D'Souza & Lima, 2019; Dinic <i>et al.</i> , 2020; Góis <i>et al.</i> , 2020; Hartung, Krohn & Pirschtat, 2019; Her <i>et al.</i> , 2019; Heym <i>et al.</i> , 2019; Hmieleski & Lerner, 2016; Hmieleski & Corbett, 2006; Hormati <i>et al.</i> , 2017; Karandikar, Kappor, Fernandes & Jonason, 2019; Kay & Saucier, 2020; Leach-Lopes <i>et al.</i> , 2008; Li <i>et al.</i> , 2016; McKee <i>et al.</i> , 2017; Schreck, 2015; Sekścińska & Rudzinska-Wojciechowska, 2020; Spurk & Hirschi, 2018; Yuliansyah <i>et al.</i> , 2018; Yuliansyah & Khan, 2017.
Idade	Bertl <i>et al.</i> , 2017; Clercq <i>et al.</i> , 2018; Crysel <i>et al.</i> , 2013; D'Souza <i>et al.</i> , 2019; D'Souza & Lima, 2019; Dinic <i>et al.</i> , 2020; Góis <i>et al.</i> , 2020; Hartung <i>et al.</i> , 2019; Her <i>et al.</i> , 2019; Heym <i>et al.</i> , 2019; Hmieleski & Lerner, 2016; Hmieleski & Corbett, 2006; Karandikar <i>et al.</i> , 2019; Kay & Saucier, 2020; Lau & Tan, 2006; Lau & Tan, 2012; Lau <i>et al.</i> , 2018; Leach-Lopes <i>et al.</i> , 2008; Li <i>et al.</i> , 2016; McKee <i>et al.</i> , 2017; Sekścińska & Rudzinska-Wojciechowska, 2020; Spurk & Hirschi, 2018; Yuliansyah <i>et al.</i> , 2018; Yuliansyah & Khan, 2017.
Curso (grau de formação/nível de escolaridade)	Bailey, 2017; Bailey, 2019; Clercq <i>et al.</i> , 2018; Góis <i>et al.</i> , 2020; Her <i>et al.</i> , 2019; Hormati <i>et al.</i> , 2017; Lau & Tan, 2006; Lau & Tan, 2012; Lau <i>et al.</i> , 2018; Leach-Lopes <i>et al.</i> , 2008; Li <i>et al.</i> , 2016; Spurk & Hirschi, 2018; Yuliansyah <i>et al.</i> , 2018; Yuliansyah & Khan, 2017.
Região	Luca, Gomes, Corrêa & Domingos, 2011; Lucena, Silva & Azevedo, 2021.
Tipo de universidade	Bailey, 2017; Bailey, 2019; Brown, Akers & Giacomino, 2013; Hmieleski & Lerner, 2016; McKee <i>et al.</i> , 2017; Traiser & Eighmy, 2011.
Experiência de mercado	D'Souza <i>et al.</i> , 2019; Góis <i>et al.</i> , 2020; Hartung <i>et al.</i> , 2019; Lau & Tan, 2006; Lau & Tan, 2012; McKee <i>et al.</i> , 2017.

Constatou-se que acadêmicos com maior idade tendem a ter mais experiência de mercado (Kautonem, Van Gelderen & Fink, 2015) o que é significativo para um experimento. A fim de investigar esta questão, a experiência de mercado foi observada. Além disso, essa variável influencia a personalidade do indivíduo (Hambrick, 2007), e está positivamente associado com o sadismo (Góis *et al.*, 2020), assim como o nível de escolaridade, que também está associado positivamente e é uma variável explicativa significativa do sadismo (Góis *et al.*, 2020).

A variável gênero foi escolhida pela diferenciação entre gêneros diante dos efeitos da competição na honestidade (Schreck, 2015), visto que as mulheres estão mais propensas a não mentir mesmo diante da competição por pressão econômica, e os homens por sua vez, alteraram suas informações privadas ao serem expostos a competição (Schreck, 2015).

Ademais, o gênero do indivíduo apresenta fortemente relação com os traços sombrios (Carter *et al.*, 2015). O sadismo tende a ser menos intenso entre as mulheres (Góis *et al.*, 2020). A variável região diz respeito à localização do acadêmico dentro do Brasil, justificada pelo uso em outros estudos nacionais (Luca *et al.*, 2011; Lucena *et al.*, 2021).

Por fim, a variável tipo de universidade pode ter reflexo na personalidade sombria do indivíduo. Espera-se que os acadêmicos das universidades privadas, por viverem em estilos de

vida mais privilegiados, sejam mais narcisistas se comparado com os acadêmicos das instituições públicas (Bailey, 2019), contudo os achados na literatura são inconclusivos. Thaiser e Eighmy (2011) encontraram uma diferença considerável. Acadêmicos de universidade privada são mais narcisistas do que acadêmicos de universidade pública (Thaiser & Eighmy, 2011), por outro lado, há evidências que identificam que não existe diferença entre universidade pública e privada (Brown *et al.*, 2013).

3.3 DESENVOLVIMENTO DO EXPERIMENTO

Inicialmente, os participantes receberam instruções referente ao experimento. Com essas informações os participantes foram devidamente informados do contexto e do papel desempenhado na atividade experimental. Para desenvolver o experimento foi necessário estabelecer as etapas. Primeiramente, ocorreu a manipulação da competição no ambiente organizacional adaptado de Schreck (2015). Para verificar o efeito da variável manipulada foi criado cenários diferentes, assim, os participantes foram direcionados de maneira aleatória para 2 cenários distintos, conforme Tabela 5. O grupo experimental, no qual a participação no orçamento do participante sofre efeitos da competição e, o grupo de controle, não existe competição para influenciar a participação no orçamento do gerente de produção. Cada cenário foi desenvolvido numa única sessão experimental.

Num segundo momento, a tarefa foi um estudo de julgamento e tomada de decisão em um ambiente econômico adaptado de Gallani *et al* (2019). A fim de mensurar a participação no orçamento do participante foi necessário responder ao instrumento de Milani (1975) adaptado por Leach-López *et al.* (2007). Por fim, num terceiro momento, foi medido a personalidade sombria dos participantes por meio do instrumento desenvolvido por Jones e Paulhus (2014) (SD3) e O'Meara *et al.* (2011), e foram coletados os dados das variáveis demográficas.

A fim de aumentar a validade interna, é necessário a aleatoriedade de sujeitos às condições experimentais (Aguiar, 2017), assim, visa-se a aleatoriedade dos participantes entre o grupo de controle e o grupo experimental. A fim de controlar a aleatoriedade entre os grupos, cada participante, ao clicar no link para participar do experimento, será encaminhado de maneira aleatória entre os dois cenários.

Tabela 5

Cenários

Cenário	Variável Independente	Variável Dependente	Variáveis Moderadoras	Variáveis de Controle
1	Nenhuma (Grupo de controle)	Participação no orçamento	Maquiavelismo, Psicopatia, narcisismo e sadismo	Gênero, idade, curso, universidade, experiência.
2	Competição			

A randomização, criada por meio da ferramenta *script* do *Google App*, direciona o primeiro participante ao primeiro cenário. Esse participante, concluindo o formulário, fará com que o segundo participante seja direcionado para o segundo cenário, e assim sucessivamente. Isso acontece porque essa ferramenta controla a quantidade de respostas a fim de existir um equilíbrio entre os dois cenários. Os grupos ao estarem equivalentes, pode-se afirmar que as diferenças são atribuídas à exposição aos níveis das variáveis independentes (Babbie, 2010). Destaca-se que incluir variáveis demográficas é interessante para constatar a similaridade entre o grupo de controle e o grupo experimental (Aguiar, 2017).

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Na análise dos dados foram utilizadas estatísticas descritivas para categorizar os respondentes e técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) estimada a partir de Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares – PLS*), por meio do software *SmartPLS*-versão 3, técnica responsável pela verificação das hipóteses de pesquisa.

Optou-se pelo PLS por tratar dos requisitos quanto à teoria de maneira mais flexível, ao permitir testar partes de um modelo teórico que foi indicado na literatura, além de ser projetado para amostras pequenas (menores de 200 casos) (Sosik, Kahai & Piovoso, 2009).

Para alcançar os achados do estudo por meio dessa técnica, é preciso comparar dois modelos teóricos: modelo de mensuração e modelo estrutural. Primeiramente ocorre a avaliação do modelo de mensuração, por meio do algoritmo PLS (Hair Jr., Hult, Ringle & Sartetd, 2016). Com base nesse modelo, é possível analisar a natureza das relações dos constructos, por meio dos critérios de: validade convergente (demonstra quanto às medidas convergem para cada constructo); validade discriminante (representa a diferença por cada constructo) e, confiabilidade (demonstra a validade interna e composta do constructo) (Ringle, Silva & Bido, 2014).

Posteriormente, ocorre a avaliação do modelo estrutural. Hair Jr. *et al.* (2016) indicam passar para a etapa de interpretação do modelo estrutural, Com essa análise é viável observar

as relações entre os constructos, examinar as hipóteses estruturadas no estudo, diante de um esquema de tendências que dispõem de validade estatística (Hair Jr. *et al.*, 2016). , Mediante a aplicação das técnicas de *bootstrapping* com rotação de 5.000 subamostras, e a plataforma *blindfolding*.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicia-se esse capítulo pela caracterização dos participantes da pesquisa. Em seguida, apresenta-se a análise dos dados coletados por meio da avaliação do modelo de mensuração e do modelo estrutural. Por fim, são apresentadas as discussões dos resultados.

4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os participantes foram solicitados a fornecer alguns dados a respeito de características pessoais (gênero, idade e região), acadêmicas (tipo de universidade que frequenta, curso e ano que está cursando), e profissional (experiência no mercado de trabalho). Disposto das respostas válidas, verificou-se a caracterização dos respondentes, conforme Tabela 6.

Tabela 6

Caracterização dos respondentes

Variáveis Demográficas		Grupo de Controle		Grupo Experimental		Total	
		N	%	N	%	N	%
Gênero	Fem.	54	60,0	42	52,5	96	56,5
	Masc.	36	40,0	37	46,25	73	42,9
	Outro	0	0	1	1,25	1	0,6
	Total	90	100	80	100	170	100
Idade	17 a 22 anos	36	40,0	31	38,75	67	39,4
	23 a 28 anos	24	26,6	23	28,75	47	27,7
	Acima de 29 anos	30	33,4	26	32,5	56	32,9
	Total	90	100	80	100	170	100
	Média	27 anos		28 anos		28 anos	
Região	Sul	45	50,0	32	40,0	77	45,3
	Sudeste	15	16,7	13	16,25	28	16,5
	Norte	2	2,2	3	3,75	5	2,9
	Nordeste	12	13,3	21	26,25	33	19,4
	Centro-Oeste	16	17,8	11	13,75	27	15,9
	Total	90	100	80	100	170	100
Tipo de universidade	Pública	56	62,2	52	65,0	108	63,5
	Privada	34	37,8	28	35,0	62	36,5
	Total	90	100	80	100	170	100
Curso	C. Contábeis	44	48,9	31	38,75	75	44,1
	Administração	38	42,2	40	50,0	78	45,9
	C. Econômicas	8	8,9	9	11,25	17	10,0
	Total	90	100	80	100	170	100
Ano	1º ano	13	14,4	14	17,5	27	15,9
	2º ano	14	15,6	14	17,5	28	16,5
	3º ano	15	16,7	17	21,25	32	18,8
	4º ano	28	31,1	23	28,75	51	30,0
	5º ano	20	22,2	12	15,0	32	18,8
	Total	90	100	80	100	170	100
Experiência de mercado	Sim	53	58,9	46	57,5	99	58,2
	Não	37	41,1	34	42,5	71	41,8
	Total	90	100	80	100	80	100
	Média	9,5 anos		8 anos		9 anos	

Com relação à caracterização dos respondentes, tem-se a predominância do gênero feminino (56,5%) nos cursos investigados, tanto no grupo de controle como no grupo experimental. Já o gênero masculino (42,9%) representa a menor parte da amostra do estudo, fato que ocorre no grupo de controle e no grupo experimental.

Sobre a faixa etária dos participantes, o maior percentual (39,4%) da amostra representa a faixa etária entre 17 a 22 anos. Na sequência, a faixa etária acima de 29 anos possui um percentual representativo de 32,9%. E os acadêmicos com idade entre 23 a 28 anos representam o menor percentual (27,7%). A média de idade dos respondentes é de 28 anos.

Quanto à região dos participantes, observou-se alta predominância de acadêmicos da região sul do Brasil (45,3%) e o menor percentual (2,9%) para os acadêmicos da região norte. Em relação ao tipo de universidade, a maioria dos acadêmicos que participaram do estudo frequentava universidade pública (63,5%).

Sobre os cursos, observou-se o maior percentual (45,9%) para o curso de administração e logo em seguida, o curso de ciências contábeis (44,1%). O curso de ciências econômicas foi minoria (10,0%) entre os respondentes. Tal fato é desproporcional com a quantidade de cursos oferecidos segundo o E-mec (2021).

Em relação ao ano que os acadêmicos estavam cursando, o maior percentual (30%) representam os acadêmicos que cursam o 4º ano. Quanto à experiência profissional, a maioria (58,2%) dos acadêmicos possuem experiência no mercado de trabalho, em média de 9 anos. Com esse resultado, os participantes possuem experiência de trabalho superior aos participantes de Gallani *et al.* (2019), que possuem apenas 3 anos e 7 meses de experiência.

4.2 TESTE DE HIPÓTESES DA PESQUISA

A fim de testar as hipóteses desse estudo foi utilizada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais estimada a partir de Mínimos Quadrados Parciais. Para isso foi necessário: a) avaliar o modelo de mensuração, no qual se testa a validade e confiabilidade dos constructos do modelo; e b) analisar o modelo estrutural, no qual averigua-se os coeficientes de caminho e validade estatística das relações entre os constructos.

4.2.1 Modelo de Mensuração

Ao avaliar o modelo de mensuração analisa-se a validade (validade discriminante e validade convergente) e confiabilidade (confiabilidade composta) das relações dos constructos (Ringle *et al.*, 2014). Foram excluídas as seguidas assertivas: no constructo de competição

(ORÇ_1; ORÇ_3), no constructo de maquiavelismo (MAQ_1; MAQ_2; MAQ_6; MAQ_7; MAQ_8; MAQ_9), no constructo de psicopatia (PSC_2; PSC_5; PSC_6), no constructo (NAR_2; NAR_3; NAR_6; NAR_7; NAR_8; NAR_9); e todas as assertivas do constructo de sadismo. A amplitude da escala foi de 6. A Tabela 7 apresenta os critérios de validade e confiabilidade do modelo de mensuração objeto desse estudo.

Tabela 7

Modelo de Mensuração

Confiabilidade e Validade Convergente											
Constructo	Confiabilidade Composta					AVE	R ²				
PO	0,855					0,51	0,06				
CP	0,714					0,578					
MQ	0,763					0,523					
PS	0,865					0,518					
NR	0,8					0,575					
Validade Discriminante pelo critério Fornell-Lacker											
Constructo	CC	PO	MQ	PS	NR	GN	ID	UNV	ET	CR	VIF
CP	0,76										
PO	-0,103	0,714									
MQ	-0,173	0,247	0,723								1
PS	-0,058	0,18	0,418	0,719							1
NR	-0,027	0,222	0,307	0,314	0,758						1
GN	0,072	0,131	-0,107	-0,110	-0,019	-					
ID	0,055	0,001	-0,141	-0,153	-0,084	-0,058	-				
UNV	0,045	-0,005	0,018	0,020	-0,047	-0,006	-0,027	-			
ET	-0,083	0,005	0,047	0,134	0,032	0,096	-0,230	0,072	-		
CR	-0,038	-0,037	0,049	0,049	0,098	-0,135	-0,035	0,053	0,041	-	

Nota: PO = Participação no orçamento; CP = Competição; MQ = Maquiavelismo; PS = Psicopatia; NR = Narcisismo; GN = Gênero; ID = Idade; UNV = Universidade; ET = Experiência; CR = Curso

Ao analisar a confiabilidade composta, conforme Tabela 7, nota-se que todos os constructos investigados nesse estudo obtiveram valores de confiabilidade composta superiores a 0,7, em conformidade com a recomendação de Nunally e Bernstein (1994).

Na sequência, verificou-se a validade convergente, por meio da *Average Variance Extracted* (AVE) que demonstra o quanto a variância das medidas pode ser explicada no constructo. Ao observar esse critério, constatou-se que todos os constructos apresentaram valores superiores a 0,5 como indicado por Hair Jr. *et al.* (2016), confirma-se que o modelo objeto desse estudo é satisfatório.

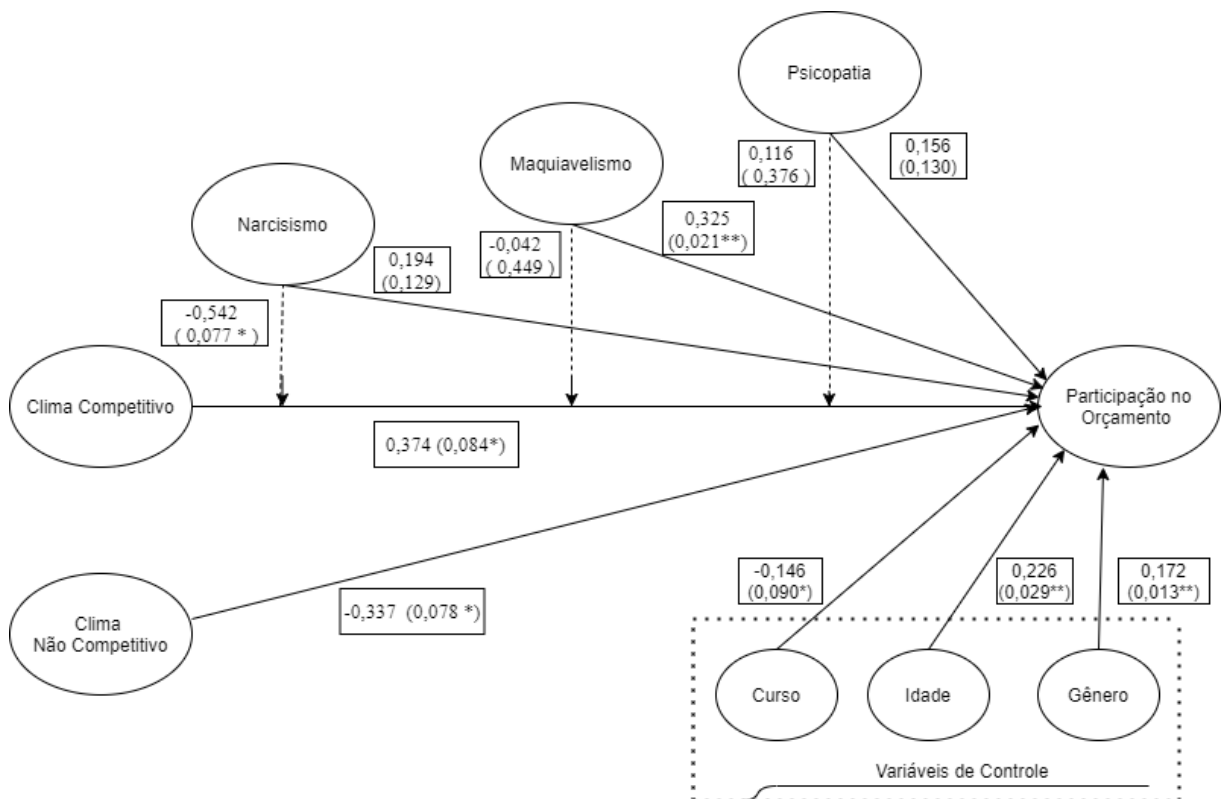
A fim de verificar a validade discriminante do modelo, utilizou-se o critério *Fornell-*

Lacker que reconhece que os constructos são distintos entre si (Hair *et al.*, 2016). Por último, observou-se a ausência de multicolinearidade no modelo, dado que os valores do fator de inflação da variância (*Variance Inflation Factor* - VIF) foram inferiores a 5, respeita-se a recomendação de Hair *et al.* (2016).

Os resultados do constructo de sadismo não constam na Tabela 7, porque precisou ser eliminado do modelo por apresentar coeficientes negativos em todas as assertivas. Isso fez com que não pudesse afirmar a confiabilidade e validade desse constructo. Tal fato diverge dos achados de O'Meara *et al.* (2011) e Buckels *et al.* (2013), que constaram que o constructo possui validade.

4.2.2 Modelo Estrutural

Após a apuração da confiabilidade do modelo, deve-se prosseguir para a próxima etapa, a interpretação do modelo estrutural, responsável pela observação e análise das relações entre os constructos, mediante esquema de tendências que possuem validade estatística (Hair *et al.*, 2016). A Figura 2 apresenta os resultados das relações propostas no modelo.



Nota: * = nível de significância de 10%; ** = nível de significância de 5%.

Nota 2: Linha tracejada indica efeito moderador.

Figura 2. Modelo Estrutural

A interpretação do modelo estrutural ocorreu pela aplicação das técnicas de *bootstrapping* (com rotação de 5.000 subamostras) e *blindfolding* modelo estrutural. Com essa interpretação foi possível examinar as hipóteses elaboradas nesse estudo, conforme Tabela 8.

Tabela 8

Resultados do Modelo Estrutural

Hipótese	Relação	B	T-value	P-value	Resultado
H1	CP -> PO (GE)	0,374	1,382	0,084*	Aceita
	CP -> PO (GC)	-0,337	1,417	0,078*	
H2a	Mod_MQ -> PO(GE)	-0,042	0,128	0,449	Rejeita
H2b	Mod_PS -> PO (GE)	0,116	0,315	0,376	Rejeita
H2c	Mod_NR-> PO(GE)	-0,542	1,422	0,077*	Aceita
H2d	Mod_SD -> PO (GE)	-	-	-	Rejeita

Nota: PO = Participação no orçamento; CP = Competição; Mod_MQ = Moderação Maquiavelismo; Mod_PS = Moderação Psicopatia; Mod_NR = Moderação Narcisismo; Mod_SD = Moderação Sadismo; GC = Grupo de Controle; GE = Grupo Experimental. nível de significância * de 10%.

Salienta-se que a diferença entre o grupo de controle e o grupo experimental está na presença ou ausência da competição. No grupo de controle não existe a inferência da competição, assim, não é mensurado o efeito da competição na participação no orçamento.

Já no grupo de grupo experimental existe a inferência da competição, e por isso foi possível analisar se a presença dessa variável independente modificou o comportamento dos participantes. Assim constatou-se que no grupo experimental a competição afetou de maneira positiva e significativa a participação no orçamento ($\beta=0,374$, $p=0,084$), e no grupo de controle a ausência da competição afetou de maneira negativa e significativa a participação ($\beta=-0,337$, $p=0,078$). Tais resultados fornecem evidências que suportam a H1 (nível de significância de 10%), isso mostra que a participação no orçamento é maior para o grupo com competição.

Em seguida, testou-se a moderação dos traços sombrios de personalidade (maquiavelismo, psicopatia, narcisismo e sadismo), de maneira individualizada, na relação competição e participação no orçamento. Com a intenção de capturar o efeito da competição na participação no orçamento, observam-se apenas os resultados do grupo experimental.

Primeiramente, testou-se o efeito da moderação do maquiavelismo, que mostrou ser negativa e não significativa na relação entre competição e participação no orçamento ($\beta=-0,042$, $p=0,449$), logo, rejeita-se H2a. Ao testar o efeito moderador da psicopatia, constatou-se que essa moderação na relação competição e participação no orçamento foi positiva e não significativa ($\beta=0,116$, $p=0,376$), assim, rejeita-se H2b.

Quanto ao efeito moderador do narcisismo, evidenciou-se que a moderação do narcisismo na relação entre competição e participação no orçamento tem efeito negativo e significativo ($\beta=-0,542$, $p=0,077$), posto isso, se aceita H2c ao nível de significância de 10%.

Por último, o efeito moderador do sadismo na relação entre competição e participação no orçamento não pode ser avaliado diante do fato que o constructo não apresentou validade e confiabilidade no modelo de mensuração. Além dos testes das hipóteses, foram efetuados testes adicionais, conforme Tabela 9.

Tabela 9

Resultados testes adicionais

Relação	B	T-value	P-value
Maquiavelismo -> Participação no Orçamento (GE)	0,325	2,040	0,021**
Psicopatia -> Participação no Orçamento (GE)	0,156	1,126	0,130
Narcisismo -> Participação no Orçamento (GE)	0,194	1,133	0,129
Curso -> Participação no Orçamento (Completo)	-0,043	0,552	0,291
Curso -> Participação no Orçamento (GC)	-0,001	0,010	0,496
Curso -> Participação no Orçamento (GE)	-0,146	1,341	0,090*
Idade -> Participação no Orçamento (Completo)	0,060	0,684	0,247
Idade -> Participação no Orçamento (GC)	0,226	1,904	0,029**
Idade -> Participação no Orçamento (GE)	-0,150	1,243	0,107
Experiência -> Participação no Orçamento (Completo)	-0,030	0,351	0,363
Experiência -> Participação no Orçamento (GC)	-0,054	0,453	0,325
Experiência -> Participação no Orçamento (GE)	-0,089	0,721	0,235
Universidade -> Participação no Orçamento (Completo)	0,009	0,124	0,451
Universidade -> Participação no Orçamento (GC)	-0,002	0,022	0,491
Universidade -> Participação no Orçamento (GE)	0,087	0,725	0,234
Gênero -> Participação no Orçamento (Completo)	0,172	2,234	0,013**
Gênero -> Participação no Orçamento (GC)	0,294	2,648	0,004**
Gênero -> Participação no Orçamento (GE)	0,154	1,320	0,093*

Nota: * = nível de significância de 10%; ** = nível de significância de 5%.

Com o intuito de testar também o efeito direto dos traços sombrios na participação no orçamento, o maquiavelismo afetou de maneira positiva e significativa ao nível de 5% a participação no orçamento ($\beta=0,325$, $p=0,021$). Logo, indivíduos com personalidade maquiavélica tendem a participar mais do processo orçamentário. A psicopatia e o narcisismo afetam de maneira positiva, porém, não significativa a participação no orçamento ($\beta=0,156$, $p=0,130$; $\beta=0,194$, $p=0,129$, respectivamente).

Além de testar o efeito direto dos traços sombrios, testou-se o efeito das variáveis demográficas na participação no orçamento. Para o grupo experimental, a variável curso

afetou de maneira negativa e significativa (no nível de significância de 10%) a participação no orçamento ($\beta=-0,146$, $p=0,090$), portanto, acadêmicos do curso de ciências contábeis tem menor tendência de participarem do orçamento se comparado com os acadêmicos dos cursos de administração e ciências econômicas.

Para o grupo de controle, a variável faixa etária afetou de maneira positiva e significativa (no nível de significância de 5%) a participação no orçamento ($\beta=0,226$, $p=0,029$). Destarte, indivíduos com faixa etária maior, nesse caso, acima de 29 anos, tendem a participar mais do processo orçamentário.

Em ambos os grupos (controle e experimental) a variável gênero afetou de maneira positiva e significativa (nível de 5%) a participação ($\beta=0,172$, $p=0,013$), desse modo, constatou-se que o gênero feminino tende a participar mais da elaboração do orçamento.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse estudo examinou a influência da competição na participação no orçamento, e essa relação moderada pelos traços sombrios de personalidade (maquiavelismo, psicopatia, narcisismo e sadismo). Os resultados encontrados com a avaliação do modelo estrutural servem de base para a discussão desses achados para a literatura.

A hipótese H1 proposta nesse estudo considerava a relação direta entre competição e participação no orçamento, sugerindo assim que o grupo experimental, exposto a variável competição obtivesse maior participação no orçamento, diferentemente do outro grupo, grupo de controle, que não foi exposto à competição obtivesse menor participação do gerente de nível médio na elaboração do processo orçamentário. Com os resultados encontrados, aceitou-se H1 e se confirmou os efeitos da competição no que tange as práticas orçamentárias ($\beta=0,374$; $p=0,084$).

A competição possui relação com as práticas orçamentárias, confirmado por meio da hipótese H1, desse modo o indivíduo exposto a competição está relacionado positivamente com a participação no orçamento, assim como, o indivíduo não exposto a competição tende a estar relacionado negativamente com a participação no orçamento.

Esse achado é convergente com os resultados de Schreck (2015), que constatou que os gestores mesmo diante da competição proveniente da pressão econômica, solicitaram valores de maneira mais honesta. Assim como, reforça o achado de Brown *et al.* (1998), que a competição tem efeitos positivos de maneira direta no estabelecimento das metas organizacionais.

Os resultados complementares entre o grupo experimental e o grupo de controle corroboram o fato de que a competição pode ser uma característica proveniente do meio que o indivíduo se encontra (Fletcher *et al.*, 2008), visto que, depende do contexto que o participante estava exposto (presença ou ausência da competição no ambiente organizacional) seu nível de participação foi afetado.

Os colaboradores têm a tendência de interpretar mal o nível de influência no orçamento e visam maior influência no orçamento (Gallani *et al.*, 2019). Para evitar má interpretação a organização deve se expressar de maneira concisa referente qual tipo de orçamento é implementado na organização (Gallani *et al.*, 2019), e preferencialmente, implementar a participação no orçamento para garantir que o colaborador possa exercer maior influência no orçamento.

A competição no âmbito organizacional pode ser positiva ou negativa (Keller *et al.*, 2016), com a confirmação da H1, acrescenta-se a literatura mais um aspecto positivo da competição, à vista que a competição auxilia na elaboração e definição do orçamento. Como o meio em que o indivíduo estava inserido alterou seu nível de participação no orçamento, corrobora-se Fletcher *et al.* (2008) que a competição é uma característica dependente do contexto.

Os indivíduos apresentam uma tendência natural em competir uns com os outros (Deci & Ryan, 2000; Keller *et al.*, 2016), ao serem inseridos em um meio competitivo acentuou essa tendência e culminou na participação no orçamento por parte dos gestores de nível médio.

Na literatura constam fatores que contribuem para a competição, como distribuições de recompensa diferentes entre os colaboradores, comparação de desempenho com o dos colegas, competição interna e comparação de *status* social (Fletcher *et al.*, 2008; Li *et al.*, 2016). Além disso, com os resultados encontrados constatou-se que a distribuição de valores orçamentários entre departamentos/unidades também pode contribuir com a competição.

A elaboração do orçamento contou com a motivação dos gestores por causa da competição conjuntamente com a implementação da participação dos colaboradores nesse processo. Visto que em ambientes organizacionais os colaboradores que caracterizam o clima como competitivo tendem a estimular maior motivação se comparado com o ambiente menos (ou ausente) competitivo (Brown *et al.*, 1998).

Assim como, o orçamento pode ser responsável pela motivação dos subordinados (Birnberg *et al.*, 2007; Dani *et al.*, 2017; Derfuss, 2016), mediante implementação da participação no orçamento (Lunardi, Zonatto & Nascimento, 2019). Pressupõe-se assim que a competição de maneira conjunta com a participação no orçamento são elementos que

predizem a motivação dos subordinados na elaboração do processo orçamentário.

À vista disso, a competição gera demandas aos colaboradores, que faz com esses colaboradores concentrem seu empenho em práticas voltadas as metas organizacionais (Brown *et al.*, 1998). Os colaboradores interpretam as práticas organizacionais em face de seus próprios valores e analisam as consequências dessas práticas para sua conveniência pessoal (James *et al.*, 1978; James, James & Donna, 1990), esse processo leva em consideração a personalidade do indivíduo.

Dentre as características individuais observáveis (exemplo: gênero, idade) e não observáveis (exemplo: personalidade, valores), as não observáveis produzem maior impacto no comportamento dos gestores (Hambrick & Mason, 1984), principalmente a personalidade por ser o meio para compreender o comportamento dos gestores e, por consequência, as organizações (Gois *et al.*, 2020).

Além da personalidade, o nível de participação também pode influenciar o comportamento dos indivíduos (Dani *et al.*, 2017), desse modo a participação no orçamento reflete nas atitudes e comportamentos dos colaboradores da organização (Murray, 1990).

Ao investigar o efeito moderador dos traços sombrios de personalidade dos gerentes na relação entre competição e participação no orçamento, acreditou-se que os indivíduos ao serem expostos a competição em conjunto com a personalidade sombria produziria algum efeito sobre a relação competição e participação do indivíduo no orçamento.

Para isso optou-se por uma abordagem individualizada de cada traço de personalidade sombria (maquiavelismo, psicopatia e narcisismo), centrada no indivíduo, a fim de encontrar dados detalhados de cada traço e evitar generalizações equivocadas.

Por causa dos resultados encontrados sem significância, rejeitaram-se as hipóteses H2a e H2b ($\beta=-0,042$, $p=0,449$; $\beta=0,116$, $p=0,376$, respectivamente). Ambos os resultados divergem de Nübold *et al.* (2017) que estimam que os traços sombrios são significativamente afetados por situações competitivas no ambiente de trabalho. Já a hipótese H2c foi aceita ($\beta=-0,542$, $p=0,077$), e demonstrou-se assim que o narcisismo tem efeito moderador negativo e significativo na relação entre competição e participação no orçamento. O traço narcisista está associado negativamente com a relação de competição e participação no orçamento, confirmado pela H2c.

Logo, quanto mais o indivíduo apresenta traços de personalidade narcisista menos ele participa do orçamento em uma organização com competição. Tal resultado vai ao encontro com Nübold *et al.* (2017), reforça-se que o narcisismo é significativamente afetado pela competição organizacional, e com o achado de Jonason *et al.* (2015) que os narcisistas não

veem seu local de trabalho como competitivo.

Porém, existe literatura que diverge desse achado, como Spurk e Hirschi (2018) constataram, de maneira geral, que a relação entre traços sombrios de personalidade e competição é positiva e Jonason *et al.* (2015) generalizaram ao afirmar que a personalidade sombria é atraída pela competição.

O narcisista tem preferência por emprego que traz prestígio pessoal e que tenha poucas restrições (Raskim & Terry, 1988). Pressupõe-se que a competição pela distribuição de valores orçamentários entre departamentos/unidades na percepção dos narcisistas imponha muitas restrições de maneira que não desperte o interesse desse tipo de personalidade. Sabe-se que os narcisistas estão preocupados apenas em serem poderosos e superiores ao demais (Raskim & Terry, 1988).

A literatura constata a relação positiva entre traços sombrios e competição (Spurk & Hirschi, 2018). A personalidade sombria pode ser atraída pela competição (Jonason *et al.*, 2015), ao passo que é afetada significativamente por situações competitivas dentro da organização (Nübold *et al.*, 2017).

Todavia diante das diferenças dos achados desse estudo entre os traços que compõem a *Dark triad* corrobora-se a recomendação de Jonason *et al.* (2015) de avaliar os traços de maneira individualizado e em nível individual. Visto que para cada traço sombrio tem-se um efeito moderador diferente: i) a personalidade maquiavélica e a psicopata diante da competição apresentam resultados sem significância ii) a personalidade narcisista exposta a competição faz com que o indivíduo não participe do orçamento.

Quanto ao efeito direto dos traços de personalidades sombrios (maquiavelismo, psicopatia e narcisismo) sobre a participação no orçamento constatou-se que o indivíduo maquiavélico tende a participar da elaboração do processo orçamentário, assim como os indivíduos com traços psicopáticos e narcisistas, porém, para esses traços os resultados não possuem significância estatística.

Esse achado diverge do fato de que somente o nível de participação no orçamento influencia o comportamento dos gestores (Dani *et al.*, 2017). Nesse caso, observa-se que a personalidade, mais especificamente a maquiavélica, também pode influenciar a participação no processo orçamentário.

Presumiu-se que os indivíduos tendem a participar na elaboração e desenvolvimento do orçamento, ao perceber que sua personalidade e o contexto organizacional coincidem (Lam, 2012) com seus interesses, visto que a participação no orçamento converge os objetivos pessoais dos colaboradores com os objetivos da organização (Siallagan *et al.*, 2017).

Compararam-se os resultados divergentes entre as relações moderadoras e relações diretas dos traços sombrios de personalidade maquiavélica e narcisista. O maquiavelismo no efeito moderador assumiu o papel de inibidor da participação no orçamento num contexto competitivo, todavia, na ocasião que o indivíduo maquiavélico não é exposto a competição a relação direta entre essa personalidade e participação no orçamento, tende a ser afetada de maneira positiva e significativa.

Essa mudança nos efeitos das relações reforça o fato de que a personalidade maquiavélica no indivíduo pode ser mutável sob a ação de estímulos externos (Bereczkei, 2015). Ademais, os maquiavélicos são considerados capazes de fazer o que precisam para conseguirem alcançar seus objetivos (Mendonça, Silva & Silva Filho, 2018). Além de que buscam incessantemente os melhores resultados (Grohmann & Battistella, 2012).

Assim como na personalidade maquiavélica, a personalidade narcisista constatou diferença nos efeitos de suas relações. A moderação narcisista apresentou efeito negativo e significativo e sua relação direta apresentou efeito positivo sem observação de significância estatística.

Os narcisistas possuem um senso de auto importância que encoraja atitudes gananciosas ou egoístas por parte dessa personalidade (Bailey, 2019). Presumiu-se que o efeito da moderação foi negativo pelo fato da competição motivar o senso de auto importância que esse tipo de personalidade possui. Assim, o indivíduo realiza atitudes egoístas, como a de não participar da elaboração do orçamento. Por outro lado, a ausência da competição não estimula esse senso o que carrega na participação do processo orçamentário.

Mesmo que as características individuais não observáveis produzem maior impacto no comportamento dos gestores (Hambrick & Mason, 1984), esse estudo também se propôs analisar essas características, visto que esse tipo de característica pode influenciar a participação no orçamento (Lau & Tan, 2006).

Analisou-se as variáveis observáveis ou demográficas como faixa etária, gênero, curso, tipo de universidade, experiência no mercado de trabalho, no entanto, apenas a faixa etária, o curso e o gênero apresentaram relação com observação de significância estatística.

Quanto à idade, a faixa etária dos indivíduos afetou de maneira positiva e significativa a participação no orçamento, dessa maneira, indivíduos acima de 29 anos, tendem a participar da elaboração e definição do processo orçamentário.

Com relação à área de formação, o curso afetou de maneira negativa e significativa a participação no orçamento, desse modo, acadêmicos do curso de ciências contábeis tem menor tendência de participarem do orçamento se comparado com os acadêmicos dos cursos

de administração e ciências econômicas.

Esse achado diverge dos resultados encontrados por Lima Filho, Bruni e Sampaio (2012) que afirmaram não existir diferença nas decisões em relação ao orçamento para acadêmicos de cursos de gestão (ao considerar administração e ciências contábeis). Visto que, ciências que possuem o intuito de capacitar profissionais para a área de gestão cumprem uma grade curricular homogênea (Lima Filho et al., 2012).

O que se presume que mesmo diante da formação relativamente homogênea para cursos de gestão (Lima Filho *et al.*, 2012), constata-se que o comportamento dos acadêmicos de cursos de gestão (administração, ciências contábeis e economia) apresenta diferença frente à tomada de decisões no que tange as práticas orçamentárias.

Quanto ao gênero, os resultados indicam que essa variável afetou de maneira positiva e significativa a participação no orçamento, destarte, o gênero feminino tende a participar da elaboração do orçamento, ao contrário do gênero masculino. Todavia, existe literatura que diverge de tal resultado. Cenário diverge do experimento de Gallani *et al.* (2019) que os participantes em sua maioria eram do gênero masculino em comparação com o gênero feminino que estava representando a minoria dos participantes.

Os achados de Johnson e Powell (1994) sugerem que ambos os gêneros (feminino e masculino), desde que possuam a mesma linha de formação, apresentam possibilidade de contribuir igualmente com o processo de decisão organizacional.

Contesta-se Lavarda e Frank (2014) que afirmaram que a diferença de gênero não afeta a participação no orçamento. Sugere-se para organizações com gestão descentralizadas que estimam a participação dos colaboradores no processo orçamentário, devem levar em consideração a contratação de mulheres para ocupar o cargo de gerente de nível médio.

Por causa de estereótipos, construídos com base em amostras “não gerenciais”, mulheres são excluídas de cargos gerenciais (Johnson & Powell, 1994). As mulheres que conseguem progredir na carreira frente aos estereótipos recebem destaque diante do desempenho que realizam na gestão dos negócios (Johnson & Powell, 1994).

O gênero está correlacionado com as demais variáveis de controle. Por exemplo, o gênero masculino tem relação com a idade, com a universidade e com o curso. Já o gênero feminino está relacionado com a experiência no trabalho.

Assim como, Zor, Linder e Endenich (2018) e Rengel *et al.* (2020) os achados desse estudo reforçam que as variáveis individuais não observadas, ou variáveis demográficas como faixa etária e formação acadêmica afetam as decisões orçamentárias. Ademais, os resultados também mostram que o gênero também pode ser considerado uma variável demográfica que

afeta a participação no orçamento. Entretanto, essas características, por si só, podem não ser bastante para conjecturar a participação no orçamento por partes dos gerentes (Rengel *et al.*, 2020).

Em resumo, os resultados deste estudo indicaram que a participação no orçamento pode ser afetada diretamente de duas maneiras: i) positiva: pela competição, maquiavelismo, gênero e faixa etária ii) negativa: pelo curso. Além disso, a participação no orçamento pode ser potencializada por variáveis moderadoras, neste caso, pelo narcisismo.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as principais conclusões do estudo, além das implicações/contribuições dos achados tanto para a literatura como para a prática, e as limitações identificadas no decorrer das pesquisas juntamente com as sugestões para futuras investigações.

5.1 CONCLUSÕES

Esse estudo examinou a influência da competição na participação no orçamento, e essa relação moderada pelos traços sombrios de personalidade (maquiavelismo, psicopatia, narcisismo e sadismo) com uma amostra de 170 acadêmicos de instituições de ensino superior (públicas e privadas) dos cursos de administração, ciências contábeis e ciências econômicas do Brasil.

Quanto à caracterização dos respondentes, a maioria é do gênero feminino (56,5%), tem idade entre 17 a 22 anos (39,4%), é da região sul do Brasil (45,3%), estuda em universidade pública (63,5%), está cursando administração (45,9%), está no 4º ano do curso (30%) e possui experiência de mercado (58,2%).

Ao avaliar a influência da competição na participação no orçamento (H1) atendeu-se o primeiro objetivo específico desse estudo. Os resultados confirmaram que a competição influencia no que tange as práticas orçamentárias. Desse modo o indivíduo exposto à competição está relacionado positivamente com a participação no orçamento, assim como, o indivíduo não exposto à competição tende a estar relacionado negativamente com a participação no orçamento.

Como o meio em que o indivíduo estava inserido alterou seu nível de participação no orçamento, corrobora-se Fletcher *et al.* (2008) que a competição é uma característica dependente do contexto. Os resultados indicaram que a distribuição de valores orçamentários entre departamentos/unidades também pode contribuir com a competição e que a competição de maneira conjunta com a participação no orçamento são elementos que predizem a motivação dos subordinados na elaboração do processo orçamentário.

A competição no âmbito organizacional afeta o indivíduo, ao passo que, é um aspecto positivo por auxiliar na elaboração e definição do orçamento ao aumentar a tendência natural do indivíduo em competir uns com os outros e, por minimizar a má interpretação do nível de influência dos colaboradores dada a oportunidades que eles têm para participarem do processo

orçamentário.

Ao avaliar o efeito moderador do maquiavelismo (H2a), psicopatia (H2b), narcisismo (H2c) e sadismo (H2d) dos gestores na relação entre competição e participação no orçamento atendeu-se o segundo objetivo específico proposto nesse estudo. Por causa dos resultados encontrados sem significância, rejeitaram-se as hipóteses H2a e H2b.

Já a hipótese H2c foi aceita, demonstrou-se assim que o narcisismo tem efeito moderador negativo e significativo na relação entre competição e participação no orçamento. Ao inserir o efeito da moderação da personalidade narcisista na relação entre competição e participação no orçamento, os indivíduos tendem a diminuir sua participação no orçamento. O indivíduo com traços narcisistas inserido num ambiente com competição tem tendência de participar menos da elaboração do orçamento.

Por último, o efeito moderador do sadismo na relação entre competição e participação no orçamento (H2d) não pode ser avaliado diante do fato que o constructo não apresentou validade e confiabilidade no modelo de mensuração.

Já o efeito direto do maquiavelismo na participação no processo orçamentário é positivo e significativo. De maneira geral, a participação no orçamento não é moderada pelo narcisismo, mas sim pelo efeito direto do maquiavelismo.

Compararam-se os resultados divergentes entre as relações moderadoras e relações diretas dos traços sombrios de personalidade maquiavélica e narcisista. A mudança nos efeitos das relações do maquiavelismo reforça o fato de que a personalidade maquiavélica no indivíduo pode ser mutável sob a ação de estímulos externos (Bereczkei, 2015).

Já para os narcisistas presume-se que o efeito da moderação foi negativo pelo fato de a competição motivar o senso de auto importância que esse tipo de personalidade possui, faz com que pratique atitudes egoístas, como a de não participar da elaboração do orçamento. Isso porque a competição pela distribuição de valores orçamentários entre departamentos para os narcisistas não desperta tanto interesse como o poder.

A literatura sugere que as características demográficas tem relação com a participação no orçamento (Rengel *et al.*, 2020). Com os resultados encontrados, afirma-se que a faixa etária, o curso e o gênero apresentaram relação significativa com a participação no orçamento.

A faixa etária dos indivíduos afetou de maneira positiva e significativa a participação no orçamento, assim como, o gênero afetou de maneira positiva e significativa a participação no orçamento. Logo, o gênero feminino e indivíduos acima de 29 anos tendem a participar mais do processo orçamentário. Entretanto, não se pode afirmar que mulheres acima de 29 anos tendem a participar mais que colaboradores do gênero masculino com idade abaixo dos

29 anos.

O gênero masculino tem relação com a variável curso. Porém, por não ser uma variável binária não é possível afirmar com qual ou quais dos cursos (administração, ciências contábeis e economia) os homens têm relação. A variável curso afetou de maneira negativa e significativa a participação no orçamento. Acadêmicos do curso de ciências contábeis têm menor tendência de participarem do orçamento se comparado com os acadêmicos dos cursos de administração e economia.

A grade do curso de ciências contábeis emprega disciplina voltada para a área de orçamento. Com o intuito de ensinar os acadêmicos a como elaborar e analisarem o orçamento. Contraditoriamente, os acadêmicos de ciências contábeis são ensinados a elaborar orçamentos, mas na prática não participam do orçamento. Reforça-se a reflexão do conteúdo ensinado na graduação versus o que os acadêmicos ou já bacharéis exercem na prática.

No geral, afirma-se que a competição pode ser considerada antecedente da participação no orçamento, assim como, o efeito moderador do narcisismo e o efeito direto do maquiavelismo e de variáveis demográficas, como: i) gênero; ii) faixa etária; e iii) curso.

5.2 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

Esse estudo apresenta implicação para a literatura e algumas implicações práticas. Os resultados empíricos encontrados com esse estudo podem auxiliar em estudos que tratam do papel da participação no orçamento no local de trabalho, a fim de desenvolver modelos mais completos.

A fim de agregar a literatura de competição e práticas orçamentárias, os achados dessa pesquisa indicam que a distribuição de valores orçamentários entre departamentos/unidades também pode contribuir com a competição.

Os achados desse estudo constata que o efeito moderador do narcisismo, o efeito direto do maquiavelismo assim como o gênero, a faixa etária e o curso podem ser considerados antecedentes da participação no orçamento.

Como contribuições práticas, os achados desse estudo possibilitam as organizações e gerentes de topo entender as condições pelas quais os gerentes de nível médio participam ou não da elaboração e definição do orçamento. Ao analisar os efeitos positivos e negativos do ambiente de trabalho sobre o comportamento do gerente de nível médio, bem como, a personalidade interage com o clima organizacional e as práticas orçamentárias a organização é beneficiada. Esse estudo não apresenta contribuições diretas para o governo. Indiretamente,

esse estudo beneficia as organizações, que por sua vez, impactam o governo.

Diante do fato que esses resultados impactam a contratação de indivíduos para determinados cargos, essas descobertas podem ser interessantes para recrutadores e setor de RH das organizações. Com os achados da pesquisa é possível identificar que as personalidades maquiavélica e narcisista são adequadas para organizações que não possuem competição e visam à participação do gerente de nível médio na participação do orçamento.

Ao passo que, maquiavélicos em ambientes de trabalho não competitivo, são indicados para assumir cargos de gerentes de nível médio pela participação na elaboração do orçamento que desempenharam nesse experimento. A fim de evitar efeitos indesejados com a contratação de pessoal, uma pré-seleção das características de personalidade sombria dentro dos testes para a contratação (Spurk & Hirschi, 2018) se faz um divisor de águas para avaliar o efeito da competição na participação do orçamento mediante a personalidade do colaborador.

5.3 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

O estudo apresenta algumas limitações juntamente com recomendações para futuras pesquisas. Primeiramente, esse estudo não controlou o efeito da resposta socialmente desejável, visto que indivíduos com altos níveis dos traços sombrios podem se esforçar para burlar os pesquisadores (Moor & Anderson, 2019). Para futuras pesquisas deve-se constantemente refinar a avaliação desses traços e levar em conta o papel da resposta socialmente desejável (Moor & Anderson, 2019).

Deve-se considerar o gerenciamento de impressão, e avaliar o potencial que os participantes no momento de responder os itens possam declarar respostas falsas; visa-se a resposta socialmente desejada fingindo ter comportamentos ambientalmente corretos (Luchs, Naylor, Irwin & Raghunathan, 2010).

Para isso recomenda-se acrescentar no instrumento de pesquisa algum constructo que avalie esse viés de resposta, como por exemplo, a Escala de Resposta Desejável de *Marlowe-Crowne* (Paulhus, 1998b), composta por 33 itens que avaliam o grau em que o participante tenta se apresentar de maneira favorável, o respondente deve responder cada item com verdadeiro ou falso. Para cada opção verdadeira marcada o participante soma um ponto, quanto mais alta a pontuação, maior reflete o grau de resposta socialmente desejável (Paulhus, 1998b).

Devido à observação da falta de significância estatística nos efeitos de moderação da personalidade maquiavélica e psicopática na relação entre competição e participação no

orçamento e nos efeitos direto de narcisistas e psicopatas na participação no orçamento, sugere-se que estudos abordem esse efeito em outras amostras para aprofundar os resultados desses traços no ambiente organizacional.

Por último, devido a complexidades das respostas dos indivíduos no que tange a personalidade sombria, o estudo está sujeito aos efeitos de outras variáveis não investigadas nessa pesquisa. Recomenda-se para pesquisas futuras a adoção e uso de instrumentos de controle que podem amenizar efeitos distintos no comportamento humano. Além disso, os achados desse estudo produzem novas evidências que encorajam novos estudos. Para essas pesquisas futuras é apropriado investigar outras variáveis que também podem ser consideradas antecedente da participação no orçamento, assim como, aprofundar a discussão dos traços sombrios nas práticas orçamentárias.

REFERÊNCIAS

- Aguiar, A. B. (2017). Pesquisa experimental em contabilidade: propósito, desenho e execução. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 10(2), 224-244.
- Argyris, C. (1952). *The impact of budgets on people*. Ithaca, NY: The Controllership Foundation. Inc. Cornell University.
- Ashton-James, C. E., & Levordashka, A. (2013). When the wolf wears sheep's clothing: Individual differences in the desire to be liked influence nonconscious behavioral mimicry. *Social Psychological and Personality Science*, 4(6), 643-648.
- Babbie, E. (2010). *The Practice of Social Research*, 12a ed. California, Wadsworth Cengage Learning
- Bailey, C. D. (2017). Psychopathy and accounting students' attitudes towards unethical professional practices. *Journal of Accounting Education*, 41, 15-32.
- Bailey, C. D. (2019). The joint effects of narcissism and psychopathy on accounting students' attitudes towards unethical professional practices. *Journal of Accounting Education*, 49, 100635.
- Becker, J. A., & O'Hair, H. D. (2007). Machiavellians' motives in organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), 246-267.
- Berezkei, T. (2015). The manipulative skill: Cognitive devices and their neural correlates underlying Machiavellian's decision making. *Brain and Cognition*, 99, 24-31. <https://doi.org/10.1016/j.bandc.2015.06.007>
- Bertl, B., Pietschnig, J., Tran, U. S., Stieger, S., & Voracek, M. (2017). More or less than the sum of its parts? Mapping the Dark Triad of personality onto a single Dark Core. *Personality and Individual Differences*, 114, 140-144.
- Birkás, B., Csathó, Á., Gács, B., & Berezkei, T. (2015). Nothing ventured nothing gained: Strong associations between reward sensitivity and two measures of Machiavellianism. *Personality and Individual Differences*, 74, 112-115.
- Birnberg, J. G., Luft, J. & Shields, M. D. (2007). Psychology theory in management accounting research. In. Chapman, C. S.; Hopwood, A. G.; Shields, M. D. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1(4), 113-135. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01004-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01004-2)
- Bogdanović, M., Vetráková, M., & Filip, S. (2018). Dark triad characteristics between economics & business students in Croatia & Slovakia: what can be expected from the future employees? *Entrepreneurship and Sustainability Issues, Entrepreneurship and*

- Sustainability Center*, 2018, 5 (4), pp.967 - 991.
- Brink, A. G., Coats, J. C., & Rankin, F. W. (2018). Who's the boss? The economic and behavioral implications of various characterizations of the superior in participative budgeting research. *Journal of Accounting Literature*, 41, 89-105.
- Brownell, P. (1982). The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation, and organizational effectiveness. *Journal of Accounting Research*, 12-27.
- Brown, J., Akers, M. D., & Giacominio, D. E. (2013). Narcissism and Accounting Majors. *American Journal of Business Education*, 6(3), 375-384.
- Brown, J. L., Fisher, J. G., Pfeffer, S. A., & Sprinkle, G. B. (2017). The effect of budget framing and budget-setting process on managerial reporting. *Journal of Management Accounting Research*, 29(1), 31-44.
- Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum Jr., J. W. (1998). Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. *Journal of Marketing*, 62, 88-98.
- Bruk-Lee, V., Houry, H. A., Nixon, A. E., Goh, A., & Spector, P. E. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses. *Human Performance*, 22(2), 156-189.
- Buckels, E. E., Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2013). Behavioral confirmation of everyday sadism. *Psychological science*, 24(11), 2201-2209.
- Buunk, B. P., Van der Zee, K., & VanYperen, N. W. (2001). Neuroticism and social comparison orientation as moderators of affective responses to social comparison at work. *Journal of Personality*, 69(5), 745-762.
- Carter, G. L., Campbell, A. C., Muncer, S., & Carter, K. A. (2015). A Mokken analysis of the Dark Triad 'Dirty Dozen': Sex and age differences in scale structures, and issues with individual items. *Personality and Individual Differences*, 83, 185-191.
- Chabrol, H., Leeuwen, N., Rodgers, R., & Séjourné, N. (2009). Contributions of psychopathic, narcissistic, Machiavellian, and sadistic personality traits to juvenile delinquency. *Personality and Individual Differences*, 47(7), 734-739.
- Chenhall, R. H., & Brownell, P. (1988). The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 225-233.
- Chong, V. K., & Johnson, D. M. (2007). Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. *Accounting and Business*

Research, 37(1), 3-19.

- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Christina, V. & Akbar, S. (2019). The influence of budget participation on budgetary slack with organizational commitment as a moderator variable (A study on performance sustainability of SOES Bandung). *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 11 (3Special Issue), pp. 1231-1236
- Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2019). Time-related work stress and counterproductive work behavior. *Personnel Review*. Ahead-of-print.
- Cohen, J. R., Pant, L. W., & Sharp, D. J. (2001). An examination of differences in ethical decision-making between Canadian business students and accounting professionals. *Journal of Business Ethics*, 30(4), 319-336.
- Covaleski, M. A., Evans III, J. H., Luft, J. L., & Shields, M. D. (2003). Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 3-49.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto; tradução Magda Lopes*. Porto Alegre: Artmed.
- Crysel, L. C., Crosier, B. S., & Webster, G. D. (2013). The Dark Triad and risk behavior. *Personality and Individual Differences*, 54(1), 35-40.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35(2), 219-257.
- Dani, A. C., Zonatto, V. C. S. & Diehl, C. A. (2017). Participação Orçamentária e Desempenho Gerencial: Uma Meta-Análise das Relações Encontradas em Pesquisas Desenvolvidas na Área Comportamental da Contabilidade. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 10(1), 54-72. DOI: 10.14392/ASAA.2017100104
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Derfuss, K. (2015). Relating context variables to participative budgeting and evaluative use of performance measures: a meta-analysis. *Abacus*, 51(2), 238-278. <https://doi.org/10.1111/abac.12046>.
- Derfuss, K. (2016). Reconsidering the participative budgeting–performance relation: A meta-analysis regarding the impact of level of analysis, sample selection, measurement, and industry influences. *The British Accounting Review*, 48(1), 17-37.
- Dinić, B. M., Wertag, A., Tomašević, A., & Sokolovska, V. (2020). Centrality and redundancy of the Dark Tetrad traits. *Personality and Individual Differences*, 155,

109621.

- D'Souza, M. F., & Jones, D. N. (2017). Taxonomia da rede científica do Dark Triad: revelações no meio empresarial e contábil. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11(3), 296-313.
- D'Souza, M. F. & Lima, G. A. S. F. D. (2015). The dark side of power: the Dark Triad in opportunistic decision-making. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 8(2), 135-156.
- D'Souza, M. F., & Lima, G. A. S. F. (2019). Um olhar sobre os traços do dark triad e os valores culturais de estudantes de contabilidade. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 1(1), 161-183.
- D'Souza, M. F., Lima, G. A. S. F. D., Jones, D. N., & Carré, J. R. (2019). Do I win, does the company win, or do we both win? Moderate traits of the Dark Triad and profit maximization. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(79), 123-138.
- Dugdale, D., & Lyne, S. (2010). *Budgeting practice and organisational structure*. Elsevier/CIMA Publishing, Oxford.
- Dunk, A. S. (1990). Budgetary participation, agreement on evaluation criteria and managerial performance: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, 15(3), 171-178. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90002-C](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90002-C)
- E-MEC (2021). Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior Cadastro e-MEC. <https://emec.mec.gov.br/>. Acesso em: 31/03/2021.
- Fletcher, T. D., Major, D. A., & Davis, D. D. (2008). The interactive relationship of competitive climate and trait competitiveness with workplace attitudes, stress, and performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(7), 899-922.
- Frucot, V., & White, S. (2006). Managerial levels and the effects of budgetary participation on managers. *Managerial Auditing Journal*. 21(2), 191–206
- Furnham, A., Richards, S., Rangel, L., & Jones, D.N. (2014). Medindo a malevolência: questões quantitativas em torno da Tríade Negra da personalidade. *Personalidade e diferenças individuais*, 67, 114-121.
- Gallani, S., Krishnan, R., Marinich, E. J., & Shields, M. D. (2019). Budgeting, psychological contracts, and budgetary misreporting. *Management Science*, 65(6), 2924-2945.
- Góis, A. D., Lima, G. A. S. F. D., & Luca, M. M. M. (2020). Everyday sadism in the business area. *RAUSP Management Journal*, 55(3), 393-408.

- Greenbaum, R. L., Hill, A., Mawritz, M. B., & Quade, M. J. (2017). Employee Machiavellianism to unethical behavior: The role of abusive supervision as a trait activator. *Journal of Management*, 43(2), 585-609.
- Grohmann, M. Z., & Battistella, L. F. (2012). Maquiavelismo nas Organizações: o relacionamento entre perfil individual e personalidade maquiavélica. *Invenio*, 15(28), 101-118. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87724141008>
- Guo, L., Libby, T., Liu, X., & Tian, Y. (2020). Vertical Pay Dispersion, Peer Observability, and Misreporting in a Participative Budgeting Setting. *Contemporary Accounting Research*, 37(1), 575-602.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Los Angeles.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: an update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9, 193–206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of management accounting research*, 15(1), 95-116.
- Harrison, P. (1992). Slower population growth stimulates economic growth. *Popline*, 14, 1.
- Harrison, A., Summers, J., & Mennecke, B. (2018). The effects of the dark triad on unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 153(1), 53-77.
- Hartmann, F. G. (2000). The appropriateness of RAPM: toward the further development of theory. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), 451-482.
- Hartung, F. M., Krohn, C., & Pirschtat, M. (2019). Better Than Its Reputation? Gossip and the Reasons Why We and Individuals With “Dark” Personalities Talk About Others. *Frontiers in Psychology*, 10, 1162.
- Hashim, A. W., Hanafi, I., Fitrianto, A., & Darwish, H. (2014). Roles of Budgetary Participation on Leader’s Performance: A Study Case in Ternate. *Asian Social Science*, 10(12), 35-40.
- Her, Y. W., Shin, H., & Pae, S. (2019). A multigroup SEM analysis of moderating role of task uncertainty on budgetary participation-performance relationship: Evidence from Korea. *Asia Pacific Management Review*, 24(2), 140-153.
- Heym, N., Firth, J., Kibowski, F., Sumich, A., Egan, V., & Bloxsom, C. A. (2019). Empathy

- at the heart of darkness: empathy deficits that bind the Dark Triad and those that mediate indirect relational aggression. *Frontiers in psychiatry*, 10, 95.
- Hmieleski, K. M., & Corbett, A. C. (2006). Proclivity for improvisation as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 45-63.
- Hmieleski, K. M., & Lerner, D. A. (2016). The dark triad and nascent entrepreneurship: An examination of unproductive versus productive entrepreneurial motives. *Journal of Small Business Management*, 54(sup1), 7-32.
- Hormati, A., Laduna, R., Mahdi, S., & Kahar, S. (2017). The Effect of Budgetary Participation on Budgetary Slack Using Budgetary Ethical Compliance as the Mediating and Moderating Variable. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 8,
- Ihantola, E. M. (2006). The budgeting climate concept and its application to case organizations' budgeting—an explorative study. *Scandinavian Journal of Management*, 22(2), 138-168.
- Inep/MEC (2018). Estatísticas. <https://abres.org.br/estatisticas/>. Acesso em: 31/03/2021.
- Inggga, I. (2016). The Influence of Budget Participation and Participation in Budget Control on Managerial Performance. *International Business Management*, 10(19), 4699-4702.
- James, L. R., Hater, J. J., Gent, M. J., & Bruni, J. R. (1978). Psychological climate: Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31, 783–813.
- James, L. R., James, L. A., & Ashe, D. K. (1990). The meaning of organizations: The role of cognition and values. *Organizational Climate and Culture*, 41-84.
- Jensen, M. C. (2003). Paying people to lie: The truth about the budgeting process. *European Financial Management*, 9(3), 379-406.
- Johnson, J. E., & Powell, P. L. (1994). Decision making, risk and gender: Are managers different? *British Journal of Management*, 5(2), 123-138. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1994.tb00073.x>
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, 22(2), 420.
- Jonason, P. K., Foster, J. D., Csatho, A., & Gouveia, V. (2018). Expectancy biases underneath the Dark Triad traits: Associations with optimism, pessimism, and hopelessness. *Personality and Individual Differences*, 134, 190-194.
- Jonason, P. K., Wee, S., & Li, N. P. (2015). Competition, autonomy, and prestige: Mechanisms through which the Dark Triad predict job satisfaction. *Personality and*

- Individual Differences*, 72, 112-116.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. In M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 93–108). New York, NY: Guilford Press.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the short dark triad (SD3) a brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21(1), 28-41.
- Jöreskog, K. G.; Wold, H. (1982). The ML and PLS techniques for modeling with latent variables: historical and comparative aspects. In JÖRESKOG, K. G.; WOLD, H. *Systems under indirect observation: causality, structure, prediction*. Part I. Netherlands: North-Holland Publishing Company.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological measurement*, 51(1), 193-205.
- Kahar, S. H., & Mahdi, S. A. (2018). Organizational Ethical Behavior and Control Mechanisms in the Budget Performance of Local Government in Indonesia. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*.
- Karandikar, S., Kapoor, H., Fernandes, S., & Jonason, P. K. (2019). Predicting moral decision-making with dark personalities and moral values. *Personality and Individual Differences*, 140, 70-75.
- Kay, C. S., & Saucier, G. (2020). Insert a joke about lawyers: Evaluating preferences for the Dark Triad traits in six occupations. *Personality and Individual Differences*, 159, 109863.
- Kayani, M. B., Zafar, A., Aksar, M., & Hassan, S. (2019). Impacts of despotic leadership and dark personality trait on follower's sense of meaningful work: moderating influence of organizational justice. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 11(2), 322-342.
- Kautonen, T., Van Gelderen, M., & Fink, M. (2015). Robustness of the theory of planned behavior in predicting entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 655-674.
- Keller, A. C., Spurk, D., Baumeler, F., & Hirschi, A. (2016). Competitive climate and workaholism: Negative sides of future orientation and calling. *Personality and Individual Differences*, 96, 122-126.
- 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.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1.
- Kohn, A. (1992). *No contest: The case against competition* (Rev. ed.). Boston: Houghton-Mifflin.
- Koehn, M. A., Okan, C., & Jonason, P. K. (2019). A primer on the Dark Triad traits. *Australian Journal of Psychology*, 71(1), 7-15.
- Kowalski, C. M., Kwiatkowska, K., Kwiatkowska, M. M., Ponikiewska, K., Rogoza, R., & Schermer, J. A. (2018). The Dark Triad traits and intelligence: Machiavellians are bright, and narcissists and psychopaths are ordinary. *Personality and Individual Differences*, 135, 1-6.
- Kren, L. (1992). Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility. *Accounting Review*, 511-526.
- Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of budget participation: leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. *Abacus*, 44(4), 423-442. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2008.00270.x>
- Lakey, C. E., Rose, P., Campbell, W. K., & Goodie, A. S. (2008). Probing the link between narcissism and gambling: the mediating role of judgment and decision-making biases. *Journal of Behavioral Decision Making*, 21(2), 113-137.
- Lam, L. W. (2012). Impact of competitiveness on salespeople's commitment and performance. *Journal of Business Research*, 65(9), 1328-1334.
- Lau, C. M., & Buckland, C. (2001). Budgeting—The role of trust and participation: A research note. *Abacus*, 37(3), 369-388
- Lau, C. M., & Lim, E. W. (2002). The effects of procedural justice and evaluative styles on the relationship between budgetary participation and performance. *Advances in Accounting*, 19, 139-160.
- Lau, C. M., Scully, G., & Lee, A. (2018). The effects of organizational politics on employee motivations to participate in target setting and employee budgetary participation. *Journal of Business Research*, 90, 247-259.
- Lau, C. M., & Tan, J. J. (1998). The impact of budget emphasis, participation and task difficulty on managerial performance: a cross-cultural study of the financial services sector. *Management Accounting Research*, 9(2), 163-183.
- Lau, C. M., & Tan, S. L. (2003). The effects of participation and job-relevant information on

- the relationship between evaluative style and job satisfaction. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 21(1), 17-34.
- Lau, C. M., & Tan, S. L. (2006). The effects of procedural fairness and interpersonal trust on job tension in budgeting. *Management Accounting Research*, 17(2), 171-186. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.10.001>
- Lau, C. M., & Tan, S. L. (2012). Budget Targets as performance measures: the mediating role of participation and procedural fairness. *Advances in Management Accounting*, 20, 151-185.
- Lavarda, C. E. F., & Fank, O. L. (2014). Relação da assimetria da informação, da participação orçamentária e do risco na criação da folga orçamentária. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 12(1), 81-110. <https://doi.org/10.19094/contextus.v12i1.32172>
- Leach-López, M. A., Stammerjohan, W. W., & McNair, F. M. (2007). Differences in the Role of Job-Relevant Information in the Budget Participation-Performance Relationship among US and Mexican Managers: A Question of Culture or Communication. *Journal of Management Accounting Research*, 19(1), 105-136.
- Leach-López, M. A., Stammerjohan, W. W., & Rigsby Jr, J. T. (2008). An update on budgetary participation, locus of control, and the effects on Mexican managerial performance and job satisfaction. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 24(3), 121-134.
- LeBreton, J. M., Shiverdecker, L. K., & Grimaldi, E. M. (2018). The dark triad and workplace behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 387-414.
- Lee, K., Ashton, M. C., Wiltshire, J., Bourdage, J. S., Visser, B. A., & Gallucci, A. (2013). Sex, power, and money: Prediction from the Dark Triad and Honesty–Humility. *European Journal of Personality*, 27(2), 169-184.
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56-75.
- Li, J. J., Wong, I. A., & Kim, W. G. (2016). Effects of psychological contract breach on attitudes and performance: The moderating role of competitive climate. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 1-10.
- Lima Filho, R., Bruni, A. L., & Sampaio, M. (2012). A influência do gênero, idade e formação na presença de heurísticas em decisões de orçamento: um estudo quase

- experimental (The influence of gender, age and formation in the presence of heuristics in budgeting decisions: a almost experimental study). *Revista Universo Contábil*, 8(2), 103- 117. doi:10.4270/ruc.2012215
- Lindley, J. K. (2018). Are there unexplained financial rewards for the Snakes in suits? A labour market analysis of the Dark Triad of personality. *British Journal of Industrial Relations*, 56(4), 770-797.
- Luca, M. M. M., Gomes, C. A. S., Corrêa, D. M. M. C., & Domingos, S. R. M. (2011). Participação feminina na produção científica em contabilidade publicada nos anais dos eventos Enanpad, Congresso USP de Controladoria e Contabilidade e Congresso Anpcont. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 5(11), 145-164.
- Lucena, E. R. D. C., Silva, C. A. T., & Azevedo, Y. G. P. (2021). A influência da capacidade cognitiva nos vieses cognitivos gerados pela heurística da representatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23, 180-205.
- Luchs, M. G., Naylor, R. W., Irwin, J. R., & Raghunathan, R. (2010). The sustainability liability: Potential negative effects of ethicality on product preference. *Journal of Marketing*, 74(5), 18-31.
- Lukka, K. (1988). Budgetary biasing in organizations: theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 281-301. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90005-0](https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90005-0)
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. S., & Nascimento, J. C. (2019). Relationship between leadership style, encouragement of budgetary participation and budgetary participation. *Estudios Gerenciales*, 35(150), 27-37.
- Lunardi, M. A., Degenhart, L., & Zonatto, V. C. S. (2019). Estilo de Liderança, Assimetria de Informação e Uso Avaliativo do Orçamento Constituem-se Antecedentes a Participação Orçamentária? *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 16(38), 3-34. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2019v16n38p3>
- Maiga, A. S., & Jacobs, F. (2007). Budget participation's influence on budget slack: The role of fairness perceptions, trust and goal commitment. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 5(1), 39-58.
- Majors, T. M. (2016). The interaction of communicating measurement uncertainty and the dark triad on managers' reporting decisions. *The Accounting Review*, 91(3), 973-992.
- Mahlendorf, M. D., Schäffer, U., & Skiba, O. (2015). Antecedents of Participative Budgeting—A Review of Empirical Evidence. *Advances in Management Accounting*, 25, 1-27.

- Maples, J. L., Lamkin, J., & Miller, J. D. (2014). A test of two brief measures of the dark triad: The Dirty Dozen and the Short Dark Triad. *Psychological Assessment*, 26, 326–331.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2017). *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Martins, G. D. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica*. São Paulo: Atlas, 143-164.
- McKee, V., Waples, E. P., & Tullis, K. J. (2017). A desire for the dark side: An examination of individual personality characteristics and their desire for adverse characteristics in leaders. *Organization Management Journal*, 14(2), 104-115.
- McLarnon, M. J., & Tarraf, R. C. (2017). The Dark Triad: Specific or general sources of variance? A bifactor exploratory structural equation modeling approach. *Personality and Individual Differences*, 112, 67-73.
- Mendonça, M. N. R., Silva, T. M. C. F., & Silva Filho, G. M. (2018). Traços sombrios de personalidade dos estudantes de contabilidade: uma investigação a partir da *short dark triad* (sd3). *Revista Conhecimento Contábil*, 6(1), 28-51.
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. *The Accounting Review*, 50(2), 274-284.
- Miller, J. D., Few, L. R., Seibert, L. A., Watts, A., Zeichner, A., & Lynam, D. R. (2012). An examination of the Dirty Dozen measure of psychopathy: A cautionary tale about the costs of brief measures. *Psychological Assessment*, 24(4), 1048.
- Miller, J. D., Vize, C., Crowe, M. L., & Lynam, D. R. (2019). A critical appraisal of the dark-triad literature and suggestions for moving forward. *Current Directions in Psychological Science*, 28(4), 353-360.
- Monteiro, J. J., Rengel, R., Lunkes, R. J., & Lavarda, C. E. F. (2021). Efeito da participação orçamentária no desempenho gerencial mediado pela satisfação no trabalho e justiça procedimental. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 206-226. <https://doi.org/10.14392/asaa.2020130311>
- Moor, L., & Anderson, J. R. (2019). A systematic literature review of the relationship between dark personality traits and antisocial online behaviours. *Personality and Individual Differences*, 144, 40-55.
- Murray, D. (1990). The performance effects of participative budgeting: An integration of intervening and moderating variables. *Behavioral Research in Accounting*, 2(2), 104-123.
- Naranjo, D. G., Rivero, E. J. R., & Martín, A. E. R. (2017). Efecto del locus de control en la

- relación entre participación presupuestaria y rendimiento: un estudio experimental. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 20(1), 73-81.
- Nascimento, J. C. H. B., & Macedo, M. A. S. (2016). Modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais: um exemplo da aplicação do SmartPLS® em pesquisas em contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 10(3), 289-313.
- Nguyen, N., Pascart, S., & Borteyrou, X. (2021). The dark triad personality traits and work behaviors: A person-centered approach. *Personality and Individual Differences*, 170, 110432. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110432>
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5-6), 467-483.
- Nübold, A., Bader, J., Bozin, N., Depala, R., Eidast, H., Johannessen, E. A., & Prinz, G. (2017). Developing a taxonomy of dark triad triggers at work—A grounded theory study protocol. *Frontiers in Psychology*, 8, 293.
- O'Boyle Jr., E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: a social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557.
- O'Meara, A., Davies, J., & Hammond, S. (2011). The psychometric properties and utility of the Short Sadistic Impulse Scale (SSIS). *Psychological Assessment*, 23(2), 523.
- Paulhus, D. L. (2014). Toward a taxonomy of dark personalities. *Current Directions in Psychological Science*, 23(6), 421-426.
- Paulhus, D. L. (1998a). Interpersonal and intrapsychic adaptiveness of trait self-enhancement: A mixed blessing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1197.
- Paulhus, D. L. (1988b). Balanced inventory of desirable responding (BIDR). Acceptance and Commitment Therapy. *Measures Package*, 41, 79586-7.
- Paulhus, D. L., Westlake, B. G., Calvez, S. S., & Harms, P. D. (2013). Self-presentation style in job interviews: The role of personality and culture. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2042-2059.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended

- remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Ramdeen, C., Taylor, M., & Lee, S. (2019). The Tendency of Hotel Rooms Division Managers to Create Budgetary Slack. *Journal of Hospitality Financial Management*, 27(2), 4.
- Raskin, R. N., & Terry, H. (1988). A principal components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 890–902.
- Rengel, R., Monteiro, J. J., Lunkes, R. J., Lavarda, C. E. F., & Schnorrenberger, D. (2020). Efeito das Características dos Gestores na Participação Orçamentária mediado pela Percepção de Justiça Processual. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 23 (2), 256-275. http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2020v23n2a7
- Ringle, C. M.; Silva, D. & Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior*. 10th ed. Upper Saddle River: Pearson.
- Rosdini, D., Syakhroza, A., Suleeman, J., & Hermawan, A. A. (2017). Psychological Contract, Moral Justification and Honesty in Budget Reporting. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(7), 139-158.
- Sauers, D. A., & Bass, K. (1990). Sustaining the positive effects of goal setting: The positive influence of peer competition. *Akron Business and Economic Review*, 21(4), 30.
- Schreck, P. (2015). Honesty in managerial reporting: How competition affects the benefits and costs of lying. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 177-188.
- Schrock, W. A., Hughes, D. E., Fu, F. Q., Richards, K. A., & Jones, E. (2016). Better together: Trait competitiveness and competitive psychological climate as antecedents of salesperson organizational commitment and sales performance. *Marketing letters*, 27(2), 351-360.
- Seers, A., McGee, G. W., Serey, T. T., & Graen, G. B. (1983). The interaction of job stress and social support: A strong inference investigation. *Academy of Management Journal*, 26(2), 273-284.
- Sekścińska, K., & Rudzinska-Wojciechowska, J. (2020). Individual differences in Dark Triad Traits and risky financial choices. *Personality and Individual Differences*, 152, 109598.
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin.
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting*,

- Organizations and Society*, 23(1), 49-76.
- Siallagan, H., Rohman, A., & Januarti, I. (2017). The Dimensions of Organizational Commitment Moderates the Relationship between Budget Participation and Budgetary Slack and Its Effects on Performance. *International Journal of Economic Research*, 14, 103-114.
- Silva, A. R. (2010). *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses*. São Paulo: Atlas.
- Smith, M. B., Wallace, J. C., & Jordan, P. (2016). When the dark ones become darker: How promotion focus moderates the effects of the dark triad on supervisor performance ratings. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 236-254.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Piovoso, M. J. (2009). Silver bullet or voodoo statistics? A primer for using the partial least squares data analytic technique in group and organization research. *Group & Organization Management*, 34(1), 5-36. <https://doi.org/10.1177/1059601108329198>
- Spain, S. M., Harms, P., & LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S41-S60.
- Spurk, D. & Hirschi, A. (2018). The Dark Triad and competitive psychological climate at work: A model of reciprocal relationships in dependence of age and organization change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(6), 736-751.
- Stammerjohan, W. W., Leach, M. A., & Stammerjohan, C. A. (2015). The moderating effects of power distance on the budgetary participation–performance relationship. *Advances in Management Accounting*, 25, 103-148.
- Suchanek, M. (2021). The dark triad and investment behavior. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 29, 100457. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2021.100457>
- Suryadi, B., Mulyaningsih, H. D., & Rajiani, I. (2019). Managing inefficiency of participatory budgeting by investigating the dark side personality of managers. *Polish Journal of Management Studies*, 19.
- Tokilov, D. U., Suputra, I. D. G. D., & Rasmini, N. K. (2019). Effect of budgetary participation in managerial performance with environmental uncertainty, leadership style, and budgetary adequacy as a moderating variable. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(6), 50-57.
- Traiser, S., & Eighmy, M. A. (2011). Moral development and narcissism of private and public university business students. *Journal of Business Ethics*, 99(3), 325-334.

- Trémolière, B., & Djeriouat, H. (2016). The sadistic trait predicts minimization of intention and causal responsibility in moral judgment. *Cognition*, *146*, 158-171.
- Weiskirchner-Merten, K. (2020). Interdependence, participation, and coordination in the budgeting process. *Business Research*, 1-28.
- Wong, I.A., 2015. Linking Firms, Employees, and Customers: A Multilevel Research Agenda for Hospitality Studies. *Cornell Hospitality Q*, *57*(1), 7-20.
- Wong-On-Wing, B., Guo, L., & Lui, G. (2010). Intrinsic and extrinsic motivation and participation in budgeting: Antecedents and consequences. *Behavioral Research in Accounting*, *22*(2), 133-153.
- Wu, J., & Lebreton, J. M. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality. *Personnel Psychology*, *64*(3), 593-626.
- Wu, W., Wang, H., Lee, H. Y., Lin, Y. T., & Guo, F. (2019). How Machiavellianism, Psychopathy, and Narcissism Affect Sustainable Entrepreneurial Orientation: The Moderating Effect of Psychological Resilience. *Frontiers in Psychology*, *10*, 779.
- Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J., & Zhu, H. (2020). Leader humility, team humility and employee creative performance: The moderating roles of task dependence and competitive climate. *Tourism Management*, *81*, 104170.
- Yuliansyah, Y., Inapty, B. A., Dahlan, M., & Agtia, I. O. (2018). Budgetary participation and its impact on individual performance. *Tourism and Hospitality Management*, *24*(2), 325-340.
- Yuliansyah, Y., & Khan, A. A. (2017). A revisit of the participative budgeting and employees' self-efficacy interrelationship—empirical evidence from Indonesia's public sector. *International Review of Public Administration*, *22*(3), 213-230.
- Zeigler-Hill, V., & Besser, A. (2019). Dark personality features and workplace outcomes: The mediating role of difficulties in personality functioning. *Current Psychology*, 1-15.
- Zor, U., Linder, S., & Eendenich, C. (2019). CEO characteristics and budgeting practices in emerging market SMEs. *Journal of Small Business Management*, *57*(2), 658-678. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12438>

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

PESQUISA SOBRE PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO

Querid@ acadêmic@,

Eu, Amanda, e o professor Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda, gostaríamos de contar a sua colaboração para responder esse questionário.

Segue as informações da pesquisa:

Os dados fornecidos serão tratados com o devido sigilo e de forma agregada, não sendo possível sua identificação.

Você tem a liberdade de desistir ou de interromper o questionário quando desejar, sem necessidade de qualquer explicação. A desistência não causará nenhum prejuízo à saúde ou bem estar físico.

Ao participar, você concorda que os resultados sejam divulgados em publicações científicas, desde que os dados pessoais não sejam mencionados.

Se quiser obter mais informações sobre a pesquisa, é só entrar em contato por e-mail (amandanasatto10@hotmail.com).

Sem mais, antecipadamente agradecemos sua valiosa contribuição.

Att.,

Amanda Beatriz Nasatto Corrêa

Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade pela UFSC.

Bacharela em Ciências Contábeis pela UDESC.

[link de acesso:

<https://script.google.com/macros/s/AKfycbwBAxYuyHF7fSSix4rfpqvjPrCmgIeG1vMgt4bJH RqPL9AQH18/exec>]

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Contextualização do cenário

Esta simulação envolve a tomada de decisões sobre orçamentos e é composta por cinco partes. Na parte 1, você receberá instruções de como deve proceder na atividade. Na parte 2, você tomará decisões de orçamento que influenciarão sua participação salarial nesta simulação. Na parte 3, você deverá responder a perguntas sobre sua participação nesta simulação. Na parte 4, você responderá questões sobre sua personalidade e, na parte 5 sobre dados demográficos.

INSTRUÇÕES

- 1) Não há limite de tempo para qualquer parte desta simulação.
- 2) Quando você terminar uma parte desta simulação, você pode ir para a próxima, selecionando na parte inferior de navegação "próxima".
- 3) Você deve completar cada parte desta simulação antes de ir para a próxima parte.
- 4) Depois de concluir uma parte, você não poderá voltar a ela.

PARTE 1 – INSTRUÇÕES

Suponha que você seja o chefe de produção em uma divisão de uma empresa. Os recursos são alocados ao seu departamento a cada período com base no custo esperado de fabricação de uma unidade do produto do seu departamento. Portanto, uma de suas responsabilidades de trabalho mais importantes é preparar uma solicitação de orçamento para seu departamento. Uma solicitação de orçamento inclui a quantidade em reais de recursos que você gostaria de receber para financiar a produção de seu departamento no próximo período.

Em cada um dos vários períodos orçamentários consecutivos, você comunicará sua solicitação de orçamento para o próximo período ao seu superior, o gerente de divisão. Seu gerente de divisão revisará sua solicitação de orçamento e aprovará um orçamento para o

próximo período de seu departamento. O orçamento que seu gerente de divisão aprova para seu departamento pode ser maior, menor ou igual à sua solicitação de orçamento. Sendo que se valor for menor que o custo real de produção, a sua unidade deve arcar com o prejuízo.

Quando você foi contratado, você e seu gerente de divisão concordaram que o custo unitário do produto do seu departamento, e que ele seria estimado entre \$ 2,00 e \$ 8,00 dependendo das condições econômicas. Antes de comunicar sua solicitação de orçamento para o próximo período, você é o único que saberá exatamente qual será o custo real unitário do seu departamento para o próximo período. Assim você pode decidir se deseja compactar uma solicitação de orçamento que seja igual, maior ou menor que o custo unitário real de seu departamento para o próximo período.

{apenas para o grupo experimental} A disputa entre as unidades é ferrenha por recursos da matriz, logo, as unidades que tiverem menor orçamento de custos tendem a ser favorecidas e terem preferência pelos recursos.

PARTE 2 – ATIVIDADE

Nessa parte você se comunicará com seu gerente de divisão, João da Silva.

No período 1, você está preparando seu orçamento para o período 2. Seu sistema de previsão privado informa que seu custo unitário no período 2 será exatamente de R\$ 2,75.

Preencha a seguinte solicitação de orçamento em: Minha solicitação de orçamento para meu departamento para o período 2 é: _____ (valor preenchido pelo participante).

Resposta do Gerente de Divisão:

De: João da Silva, Gerente de Divisão.

Para: Chefe de Produção

{Apenas para o grupo de controle}: Eu aprovei R\$ 8,00 como orçamento para seu departamento para o período 2.

{Apenas para o grupo de competição}: Eu aprovei o orçamento do seu departamento para o período 2. Já para o departamento de venda, o orçamento foi inferior que o solicitado, e para departamento de marketing ganhou 50% de aumento no valor solicitado.

No Período 2 você está preparando seu orçamento para o período 3. Seu sistema de previsão privado informa que seu custo unitário no período 3 será exatamente: \$ 7,50.

Preencha a seguinte solicitação de orçamento em: Minha solicitação de orçamento para meu departamento para o período 3 é: _____ (valor preenchido pelo participante).

De: João da Silva, Gerente de Divisão.

Para: Chefe de Produção

{Apenas para o grupo de controle}: Eu aprovei R\$ 8,00 como orçamento para seu departamento para o período 3.

{Apenas para o grupo de competição}: Eu aprovei R\$ 6,50 como orçamento para seu departamento no período 3. Para o departamento de venda o orçamento foi 20% superior que o valor solicitado, e para departamento de marketing o orçamento aprovado foi inferior ao valor solicitado.

No Período 3 Você está preparando seu orçamento para o período 4. Seu sistema de previsão privado informa que seu custo unitário no período 4 será exatamente: \$ 2,50.

Preencha a seguinte solicitação de orçamento em: Minha solicitação de orçamento para meu departamento para o período 4 é: _____ (valor preenchido pelo participante).

De: João da Silva, Gerente de Divisão.

Para: Chefe de Produção

{Apenas para o grupo de controle}: Eu aprovei R\$ 8,00 como orçamento para seu departamento para o período 4.

{Apenas para o grupo de competição}: Eu aprovei R\$ 7,00 como orçamento para seu departamento no período 4. Para o departamento de venda e marketing o orçamento foi 50% superior ao valor solicitado.

No período 4 você está preparando seu orçamento para o período 5.

Seu sistema de previsão privado informa que seu custo unitário no período 5 será exatamente: \$ 6,75.

Preencha a seguinte solicitação de orçamento em: Minha solicitação de orçamento para meu departamento para o período 5 é: _____ (valor preenchido pelo participante).

De: João da Silva, Gerente de Divisão.

Para: Chefe de Produção

{Apenas para o grupo de controle}: Eu aprovei R\$ 8,00 como orçamento para seu departamento para o período 5.

{Apenas para o grupo de competição}: Eu aprovei o orçamento do seu departamento para o

período 5. Para o departamento de venda e marketing o orçamento foi 10% inferior ao valor solicitado.

PARTE 3 – PARTICIPAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Indique de que forma as seguintes afirmações se ajustam ao seu comportamento levando em consideração a Parte 2 que você acabou de preencher. Sendo 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.

PART_1) Estou envolvido na definição de todas as partes do meu orçamento.

PART_2) O raciocínio fornecido pelo meu supervisor quando as revisões do orçamento são feitas é muito lógico.

PART_3) Eu frequentemente declaro meus pedidos, opiniões e / ou sugestões sobre o orçamento para meu supervisor sem ser questionado.

PART_4) Tenho influência no orçamento final.

PART_5) Minha contribuição para o orçamento é importante.

PART_6) Quando o orçamento está sendo definido, meu supervisor busca minhas solicitações, opiniões e / ou sugestões.

PARTE 4 – PERSONALIDADE

Indique de que forma você concorda com as seguintes afirmações: Considerando 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.

MAQ_1. Não é prudente contar meus segredos

MAQ_2. As pessoas não trabalham com afinco, a menos que tenham que fazê-lo

MAQ_3. Eu preciso ter pessoas importantes ao meu lado a qualquer custo.

MAQ_4. Evito o conflito direto com os outros, porque eles poderão ser úteis no futuro

MAQ_5. É prudente manter-me a par de informações que eu poderei usar contra as pessoas mais tarde

MAQ_6. Você deve esperar pelo momento certo para dar o troco às pessoas

MAQ_7. Existem coisas que devo esconder das outras pessoas porque elas não precisam saber

MAQ_8. Certifico-me de que meus planos me beneficiam, não os outros.

MAQ_9. A maioria das pessoas pode ser manipulada

NAR_1. As pessoas me veem como um líder natural

NAR_2. Eu detesto ser o centro das atenções (REVERSA)

- NAR_3. Muitas atividades em grupo tendem a ser entediantes sem mim
- NAR_4. Eu sei que sou especial, porque as pessoas vivem dizendo isso
- NAR_5. Eu gosto de conhecer pessoas importantes
- NAR_6. Sinto-me envergonhado quando recebo elogios (REVERSA)
- NAR_7. Eu já fui comparado a pessoas famosas
- NAR_8. Eu sou uma pessoa comum (REVERSA)
- NAR_9. Quero receber o respeito que mereço
- PSC_1. Gosto de retaliar pessoas que têm autoridade
- PSC_2. Eu evito situações perigosas (REVERSA)
- PSC_3. O revide tem que ser rápido e desagradável
- PSC_4. As pessoas dizem que eu estou fora de controle
- PSC_5. Eu posso ser maldoso com os outros
- PSC_6. As pessoas que aprontam comigo sempre se arrependem
- PSC_7. Eu nunca tive problemas com a Lei (REVERSA)
- PSC_8. Eu gosto de implicar com pessoas malsucedidas
- PSC_9. Direi qualquer coisa para conseguir o que quero
- SAD_1. Gosto de ver as pessoas magoadas.
- SAD_2. Eu gostaria de machucar alguém fisicamente, sexualmente ou emocionalmente.
- SAD_3. Machucar pessoas seria emocionante.
- SAD_4. Eu já magoei pessoas para meu próprio prazer.
- SAD_5. Gostaria de machucar os outros se pudesse.
- SAD_6. Tenho fantasias que envolvem ferir pessoas.
- SAD_7. Eu magoei pessoas porque pude.
- SAD_8. Eu não machucaria ninguém intencionalmente. (REVERSA).
- SAD_9. Eu humilhei outros para mantê-los na linha.
- SAD_10. Às vezes fico com tanta raiva que quero machucar as pessoas.

PARTE 5 – DADOS DEMOGRÁFICOS

1. Você se considera qual gênero? () Feminino () Masculino () Outro () prefiro não informar
2. Qual a sua idade (anos) ?
3. Você mora em qual região do Brasil? () sul () sudeste () norte () nordeste () Centro-oeste.
4. Você frequenta qual tipo de universidade? () pública () privada

5. Você é acadêmico de qual curso? () ciências contábeis () administração () economia ()
outro? Qual: _____
6. Você está cursando qual ano do curso no momento? () 1º ano () 2º ano () 3º ano ()4ª
ano ()5ª ano
7. Você tem experiência no mercado de trabalho:
() Não
() Sim.
Em caso de sim, indique os anos que você tem de experiência: _____
8. Se quiser receber os resultados da pesquisa de forma agregada pode deixar seu e-mail no
campo a seguir: _____