

Jogos de poder nas sombras: a influência oculta dos traços sombrios para a pesquisa em folga orçamentária

Danrlei Anderson Peyerl¹ , Flaviano Costa² 

^{1,2} Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil



¹danrlei.peyerl@ufpr.br

²flaviano@ufpr.br

Editado por:

Ana Paula Capuano da Cruz
Vagner Horz

Resumo

Objetivo: Discutir criticamente as evidências empíricas, nacionais e internacionais, acerca da influência dos traços de personalidade da tríade sombria na constituição de folga orçamentária.

Método: Este estudo adota uma abordagem qualitativa por meio de uma revisão da literatura. Para tanto, a busca foi restrita a artigos científicos publicados em periódicos em sete diferentes bases de dados, culminando na seleção e análise de nove estudos.

Resultados: Os resultados indicam que o maquiavelismo está relacionado à maior criação de folga orçamentária, tanto de forma direta quanto indireta, uma vez que esse traço predispõe o indivíduo à manipulação estratégica da informação e à priorização do autointeresse. Embora com menor intensidade, os efeitos do narcisismo e da psicopatia também foram identificados nas investigações que consideraram a tríade sombria como uma variável agregada. Observam-se, contudo, motivações distintas: o narcisismo impulsiona a autopromoção e a preservação da imagem, enquanto a psicopatia está associada a atitudes marcadas por impulsividade, frieza emocional e indiferença às consequências éticas. Em suma, as evidências disponíveis indicam que os traços da tríade sombria apresentam uma predisposição comum à adoção de práticas orçamentárias manipulativas por meio da criação de folga orçamentária.

Contribuições: O estudo contribui para a literatura de controle gerencial ao consolidar as evidências empíricas acerca da influência dos traços de personalidade da tríade sombria na constituição da folga orçamentária. Ao integrar a perspectiva da psicologia da personalidade à contabilidade gerencial, a pesquisa sistematiza o estado da arte, identifica lacunas e evidencia o papel de fatores intervenientes na materialização da folga orçamentária. Adicionalmente, propõe-se uma agenda de pesquisa que orienta investigações futuras e subsidia o desenvolvimento de mecanismos de controle mais eficazes e menos suscetíveis à manipulação associada a perfis gerenciais sombrios.

Palavras-chave: Folga Orçamentária; Narcisismo; Maquiavelismo; Psicopatia.

Como citar:

Peyerl, D. A., & Costa, F. (2026). Jogos de poder nas sombras: a influência oculta dos traços sombrios para a pesquisa em folga orçamentária. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 19(1), 187–206/207 <https://doi.org/10.14392/asaa.2026190107>

Submetido em: 07 de Julho de 2025
Revisões requeridas em: 22 de Janeiro de 2026
Aceito em: 25 de Maio de 2026

Introdução

A elaboração de orçamentos nas organizações transcende o campo técnico, revelando-se como um processo permeado por aspectos comportamentais, sociais e políticos (Covaleski et al., 2006). Paralelamente, o orçamento tem desempenhado, historicamente, um papel central na estruturação dos sistemas de controle gerencial (Libby & Lindsay, 2010; Mucci et al., 2016). Não obstante, apesar de sua reconhecida relevância, a eficácia do processo orçamentário é frequentemente comprometida pela ocorrência de comportamentos disfuncionais, entre os quais se destaca a constituição de folga orçamentária (*budgetary slack*). Definida como a superestimação intencional de custos e despesas ou a subestimação de receitas, a folga orçamentária representa uma distorção deliberada, cujo objetivo é facilitar o atingimento de metas, resguardar os gestores diante de incertezas ou maximizar sua utilidade pessoal, em detrimento da eficiência organizacional (Dunk, 1993; Lukka, 1988; Merchant, 1985; Onsi, 1973; Schiff & Lewin, 1970). Em razão de seus impactos adversos sobre o desempenho e o controle organizacional (Frezatti et al., 2013), esse fenômeno tem sido amplamente discutido na literatura de contabilidade gerencial (Daumoser et al., 2018).

A literatura seminal e contemporânea tem explorado os antecedentes da folga orçamentária, tradicionalmente focando em variáveis contextuais e estruturais, tais como a assimetria de informação, a participação orçamentária, a ênfase no orçamento e a incerteza ambiental (Agustina et al., 2024; Daumoser et al., 2018; Derfuss, 2016; Dunk & Nouri, 1998). Entretanto, a despeito do volume substancial de pesquisas, os resultados permanecem fragmentados e, por vezes, inconclusivos (Daumoser et al., 2018; Derfuss, 2016). Por exemplo, enquanto a abordagem econômica sugere que a participação orçamentária exacerba a criação de folga em contextos assimétricos, outras vertentes teóricas, amparadas na justiça processual e no comprometimento organizacional, indicam que a participação pode mitigar tal comportamento (Covaleski et al., 2006; Daumoser et al., 2018; Derfuss, 2016). Essa dicotomia sugere que fatores explicativos adicionais, inerentes às particularidades dos indivíduos envolvidos no processo decisório, demandam uma abordagem de investigação mais multidisciplinar.

Recentemente, estudos passaram a incorporar uma perspectiva psicológica à análise da temática, sugerindo que características individuais, especialmente traços de personalidade como os da tríade sombria (*dark triad*) (Paulhus & Williams, 2002), também podem influenciar a constituição de folga orçamentária (Borges et al., 2023; Bortoluzzi et al., 2023; Corrêa & Lavarda, 2021; Grediani et al., 2023; Hartmann & Maas, 2010; Mohamed & Metwally, 2022; Nottar et al., 2022). Nesse contexto, a psicologia da personalidade (Wibbeke & Lachmann, 2020) constitui uma lente

teórica promissora para compreender a propensão gerencial ao oportunismo no ambiente orçamentário, destacando-se, de forma específica, os traços da tríade sombria.

A taxonomia da tríade sombria, seminalmente sistematizada por Paulhus e Williams (2002), integra os traços de personalidade do narcisismo, maquiavelismo e psicopatia em uma constelação de características subclínicas. Embora operem dentro do espectro da normalidade funcional, distinguindo-se, portanto, de patologias clínicas ou forenses, esses traços emergem como uma taxonomia robusta para a predição de comportamentos aversivos e disfuncionais na população em geral (Furnham et al., 2013; Jones & Paulhus, 2014). A literatura postula que a manifestação elevada desses traços delineia um perfil comportamental “socialmente malévolo”, fundamentado em tendências de autopromoção, frieza emocional, duplicidade e agressividade (Paulhus & Williams, 2002, p. 557), predispondo o indivíduo a estratégias de exploração social e oportunismo no ambiente organizacional (D’Souza & Jones, 2017; LeBreton et al., 2018), inclusive no contexto orçamentário (Suryadi et al., 2019; Yasmi et al., 2025).

Apesar do reconhecimento de que as características de personalidade dos gestores influenciam diretamente as escolhas contábeis e a eficácia dos controles (Aguiar & Suave, 2022; Agustina et al., 2024; Borgholthaus et al., 2023; D’Souza & Lima, 2015; Wibbeke & Lachmann, 2020), a literatura sobre a relação específica entre a tríade sombria e a folga orçamentária carece de consolidação. Evidências indicam que indivíduos maquiavélicos são mais propensos a constituir folga orçamentária, utilizando o orçamento como instrumento de poder e proteção gerencial (Bortoluzzi et al., 2023; Corrêa & Lavarda, 2021; Hartmann & Maas, 2010; Mohamed & Metwally, 2022). Todavia, estudos recentes apontam que a materialização desse oportunismo é contingente a fatores moderadores como a interação entre pressão por obediência e envolvimento gerencial (Hartmann & Maas, 2010; Nottar et al., 2022), a capacidade dos gestores de moldarem o desenho dos controles de pessoal às suas preferências (Bortoluzzi et al., 2023) e a supressão da eficácia da motivação interna pela presença de traços sombrios (Grediani et al., 2023). Ademais, observa-se uma predominância de estudos em contextos anglo-saxões, com uma necessidade de avaliar a robustez desses achados em ambientes institucionais e culturais distintos, como o brasileiro.

Diante do exposto, identifica-se uma lacuna teórica que justifica a necessidade de discutir criticamente as evidências empíricas, nacionais e internacionais, acerca da influência dos traços de personalidade da tríade sombria na constituição de folga orçamentária. Nesse sentido, a

presente pesquisa propõe-se a preencher essa lacuna ao discutir como tais traços interagem com mecanismos de controle e diferentes contextos organizacionais para fomentar ou inibir o oportunismo orçamentário. Em síntese, a compreensão dessas dinâmicas mostra-se relevante não apenas para o avanço da teoria contábil comportamental, mas também para auxiliar as organizações no desenho de sistemas de controle gerencial mais robustos e menos suscetíveis à manipulação gerencial, mitigando os efeitos prejudiciais de personalidades sombrias sobre a alocação eficiente dos recursos econômicos.

Os resultados deste estudo contribuem para a literatura de controle gerencial ao aprofundar a compreensão sobre a influência da tríade sombria na constituição da folga orçamentária. Primeiramente, apresenta-se uma análise crítica das evidências empíricas disponíveis, sintetizando como os traços da tríade sombria atuam como antecedentes da folga orçamentária. Em segundo lugar, procede-se à sistematização do estado da arte da literatura, o que possibilita identificar padrões metodológicos e lacunas, evidenciando a predominância de investigações centradas no maquiavelismo em detrimento de análises dos efeitos isolados do narcisismo e da psicopatia. Em terceiro lugar, propõe-se uma agenda de pesquisa, destacando tópicos específicos e abordagens empíricas para investigações futuras, como a necessidade de superar a predominância de amostras compostas por estudantes e a importância de integrar variáveis moderadoras. Logo, ao mapear as evidências existentes e suas limitações, conectam-se as contribuições da literatura a novos caminhos para o desenvolvimento de mecanismos de controle mais eficazes frente a perfis gerenciais sombrios.

2 Fundamentação Teórica

A literatura gerencial tem, historicamente, oscilado entre visões concorrentes sobre a natureza e as motivações da folga orçamentária (Covaleski et al., 2006). Sob a ótica de agência e dos modelos econômicos, a firma é frequentemente tratada como um “nexo de contratos” (Jensen & Meckling, 1976), onde a folga orçamentária emerge como um subproduto da assimetria de informações e do conflito de interesses entre principal e agente (Onsi, 1973; Schiff & Lewin, 1970; Young, 1985). Nesse contexto, a folga orçamentária é compreendida como a subestimação intencional de receitas e capacidades produtivas ou a superestimação de despesas e recursos com o objetivo de facilitar o alcance das metas e objetivos orçamentários (Dunk, 1993; Dunk & Nouri, 1998; Young, 1985), sendo interpretada como um comportamento de maximização da utilidade do agente, que resulta em ineficiências na alocação de recursos e custos de agência (Jensen & Meckling, 1976).

Quando concebida sem o consentimento da alta gestão (Aguiar & Souza, 2010; Frezatti et al., 2013), a folga orçamentária tende a gerar diversos efeitos disfuncionais. Em primeiro lugar, pode induzir uma orientação míope nos indivíduos, restringindo as decisões ao desempenho dentro do período orçamentário (Merchant, 1990; Van der Stede, 2000). Ademais, a folga compromete a eficiência organizacional ao favorecer alocações orçamentárias inadequadas e o desperdício de recursos (Davila & Wouters, 2005; Lukka, 1988; Webb, 2002), configurando-se como economicamente prejudicial (Lukka, 1988). Por fim, a presença de folga dificulta a avaliação do desempenho e a responsabilização individual, ao obscurecer a distinção entre resultados decorrentes do esforço gerencial dos indivíduos e aqueles provenientes da folga orçamentária incorporada ao orçamento (Frezatti et al., 2013; Webb, 2002).

Entretanto, a redução do fenômeno a uma análise puramente econômica, onde o indivíduo é visto meramente como um *homo economicus*, tem sido questionada por abordagens de natureza comportamental (Cyert & March, 1963). Estudos indicam que a folga orçamentária não é apenas uma expropriação de recursos, mas pode atuar como um mecanismo de proteção contra incertezas (Merchant, 1985; Onsi, 1973), um instrumento para gerenciar múltiplas metas conflitantes (Davila & Wouters, 2005) ou ainda uma resposta às pressões organizacionais, ao proporcionar maior flexibilidade na gestão de riscos (Elmassri & Harris, 2011). Mais crucialmente, a propensão a criar folga orçamentária não é uniforme; ela varia substancialmente dependendo de fatores intrínsecos ao indivíduo, como valores éticos, honestidade e traços de personalidade (Agustina et al., 2024; Daumoser et al., 2018; Derfuss, 2016). É nesse interstício entre a oportunidade econômica e a predisposição individual que se insere a relevância dos traços de personalidade da tríade sombria.

A tríade sombria refere-se a uma constelação de três traços de personalidade amplamente estudados: narcisismo, maquiavelismo e psicopatia (Paulhus & Williams, 2002). Embora possuam origens teóricas distintas, esses traços compartilham uma natureza socialmente aversiva, caracterizada por uma propensão a comportamentos interpessoais indesejáveis (Jones & Paulhus, 2014; Paulhus & Williams, 2002). Esses traços convergem em um núcleo comum de manipulação insensível (Furnham et al., 2013), associado a uma tendência cíclica de busca por vantagens pessoais, mesmo à custa do bem-estar alheio (Jones, 2013). Ressalta-se, ainda assim, que esses traços não constituem diagnósticos clínicos, mas características que podem estar presentes em diferentes níveis na população em geral (Paulhus et al., 2021; Paulhus & Williams, 2002),

sendo mais comuns e, em termos comparativos, menos problemáticos do que os transtornos de personalidade (LeBreton et al., 2018; Paulhus et al., 2021).

Narcisistas são indivíduos que promovem intensamente a própria imagem e buscam constantemente atenção, com o intuito de obter validação externa e ascender em status social (Cesinger et al., 2023; Harrison et al., 2018); maquiavélicos são mestres na arte da manipulação para obter poder e controle, visando obter benefícios pessoais (Jones & Figueredo, 2013; Smith et al., 2016; Wisse & Sleenbos, 2016); e os psicopatas, traço mais traiçoeiro e sombrio da tríade (LeBreton et al., 2018; Paulhus & Williams, 2002), revelam insensibilidade e impulsividade, sendo capazes de causar danos a outros indivíduos ou organizações (Boddy, 2006; Jones & Figueredo, 2013). Em síntese, indivíduos com esses traços tendem a colocar seus interesses acima dos objetivos institucionais, o que pode comprometer tanto o desempenho organizacional quanto a sustentabilidade dos negócios (D’Souza & Lima, 2015).

Para facilitar a compreensão das distinções entre os traços de personalidade da tríade sombria, apresenta-se na Tabela 1 suas principais características.

Tabela 1
Principais características dos traços de personalidade da tríade sombria

Característica	Narcisismo	Maquiavelismo	Psicopatia
Insensibilidade	++	++	++
Impulsividade	+		++
Manipulação	+	++	++
Criminalidade		Colarinho branco	++
Grandiosidade	++		+
Engano de baixo risco	Sim	Sim	Sim
Engano de alto risco	Não	Não	Sim
Engano esgotado pelo ego	Não	Sim	Sim
Fraude intencional	Não	Sim	Sim
Autoengano	Sim	Não	De alguma forma

Nota. Um sinal duplo de adição indica níveis elevados de determinada característica; um único sinal de adição indica níveis ligeiramente elevados; a ausência de sinal indica níveis moderados.
Fonte: Adaptado pelos autores com base em Paulhus (2014, p. 422) e Jones e Paulhus (2017, p. 3).

Com base nas características elencadas, observa-se que o traço de narcisismo caracteriza-se pela grandiosidade e necessidade de admiração, combinadas a níveis relativamente mais baixos de impulsividade e menor propensão a comportamentos de alto risco, o que tende a direcionar sua manifestação para estratégias de valorização da autoimagem. Em contraste, o traço de maquiavelismo emerge como um padrão compor-

tamental essencialmente estratégico e instrumental, pautado por estratégias racionais, baixa consideração ética e predisposição a práticas oportunistas, sobretudo em contextos de menor risco e maior possibilidade de controle. O traço de psicopatia, por sua vez, representa o polo mais disfuncional da tríade, reunindo elevados níveis de impulsividade, insensibilidade e propensão a comportamentos antissociais e de alto risco, o que a torna relevante para a compreensão de práticas oportunistas em contextos organizacionais. De modo geral, a única característica compartilhada por todos os três traços de personalidade é a insensibilidade.

Diante dessas características, é possível inferir que indivíduos com elevados níveis desses traços sombrios podem constituir ou não folga orçamentária em função de distintas finalidades e motivações subjacentes. A folga, nesse sentido, deixa de ser compreendida como um fenômeno econômico e passa a ser interpretada como um instrumento contingente às motivações psicológicas dos indivíduos, às oportunidades oferecidas pelo sistema de controle gerencial e ao contexto organizacional no qual o gestor está inserido. Por exemplo, em ambientes com alta assimetria de informação, indivíduos com traços sombrios podem explorar essa vantagem estratégica de forma mais agressiva do que indivíduos sem tais traços (Yasmi et al., 2025).

No caso do narcisismo, a relação com a folga orçamentária revela-se ambígua e dependente do contexto e dos incentivos percebidos. Por um lado, a necessidade de autopromoção, reconhecimento e manutenção de uma autoimagem inflada pode levar indivíduos narcisistas a constituírem folga orçamentária como um mecanismo de autoproteção, ao reduzir a probabilidade de fracasso no cumprimento das metas e, consequentemente, aumentar a chance de apresentar um bom desempenho (Amernic & Craig, 2010; Borgholthaus et al., 2023; Yasmi et al., 2025), funcionando como um amortecedor que preserva a imagem de competência e superioridade. Por outro lado, o mesmo desejo de distinção pode induzir à aceitação de metas mais desafiadoras e à redução da folga, sobretudo quando orçamentos agressivos são percebidos como oportunidades de demonstrar excelência, habilidade ou liderança excepcional perante superiores e seus pares (Campbell et al., 2011; Cesinger et al., 2023). Em suma, para o narcisista, a constituição de folga não decorre necessariamente de aversão ao risco, mas de uma avaliação estratégica e deliberada sobre qual configuração orçamentária maximiza ganhos reputacionais e validação externa.

O maquiavelismo, por sua vez, apresenta uma relação mais instrumental e calculista com a folga orçamentária (Hartmann & Maas, 2010). Maquiavélicos tendem a

avaliar a folga como um recurso estratégico, a ser utilizado quando contribui para o fortalecimento de poder, controle e influência no longo prazo (Bortoluzzi et al., 2023; Hartmann & Maas, 2010; Jones & Paulhus, 2014; Yasmi et al., 2025). A constituição de folga pode ocorrer como forma de criar margens de manobra, facilitar negociações ou garantir flexibilidade para lidar com contingências, especialmente em ambientes marcados por assimetria informacional (Yasmi et al., 2025). Contudo, esse traço não implica, necessariamente, maior propensão à folga em todos os contextos. Quando a demonstração de alinhamento aos interesses organizacionais ou a entrega de resultados orçamentários se mostra mais vantajosa para a manutenção de alianças políticas ou ascensão hierárquica, maquiavélicos podem reduzir ou evitar a criação de folga orçamentária (Cessinger et al., 2023; Hartmann & Maas, 2010; Jones & Paulhus, 2014). Dessa forma, a folga, para esse traço, não é um fim em si mesma, mas um meio contingente às estratégias de maximização de benefícios pessoais.

Em relação à psicopatia, a literatura sugere uma dinâmica distinta, marcada por impulsividade, baixa aversão ao risco e limitada preocupação com consequências de longo prazo (Harrison et al., 2018; Jones & Paulhus, 2014, 2017; LeBreton et al., 2018). Essas características podem levar tanto à criação quanto à redução da folga, dependendo do potencial de ganhos imediatos (Boddy, 2006; Jones, 2013). Por um lado, a disposição para comportamentos antissociais pode favorecer a constituição de folga, sobretudo quando há oportunidades de apropriação de recursos, manipulação de informações ou exploração deliberada de falhas nos sistemas de controle (Boddy, 2006; Harrison et al., 2018; Jones, 2013; Yasmi et al., 2025). Por outro lado, a elevada propensão ao risco pode levar esses indivíduos a operar com margens orçamentárias reduzidas, aceitando metas arriscadas quando estas prometem recompensas rápidas, poder ou status, mesmo que isso aumente a probabilidade de falhas (Boddy, 2006; Jones, 2013; Jones & Paulhus, 2017). Em síntese, diferentemente do maquiavelismo, a decisão relacionada à folga tende a assumir um caráter menos estratégico, sendo mais orientada por impulsos e pela busca de ganhos de curto prazo.

À luz dessas discussões, conclui-se que a investigação da folga orçamentária a partir dos traços da tríade sombria permite transcender a interpretação tradicional ancorada na racionalidade econômica e na maximização da utilidade individual. Ao incorporar dimensões psicológicas à análise, evidencia-se que a criação ou a redução da folga pode estar associada a motivações simbólicas, reputacionais, políticas ou impulsivas, as quais não são plenamente explicadas pelas abordagens econômicas. Nesse sentido, a tríade sombria oferece novas perspec-

tivas para a compreensão da temática ao revelar como características individuais dos gestores influenciam o uso estratégico, defensivo ou oportunista do orçamento, ampliando o entendimento sobre os determinantes comportamentais das práticas orçamentárias e seus efeitos sobre o desempenho e a governança organizacional.

3 Procedimentos Metodológicos

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e teórica, estruturada como uma revisão da literatura baseada no protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Page et al., 2021), alinhando-se às práticas metodológicas adotadas em revisões anteriores (e.g., Agustina et al., 2024). Visa-se identificar, sintetizar e interpretar as evidências disponíveis na literatura nacional e internacional sobre a relação entre os traços da tríade sombria e a folga orçamentária, contribuindo tanto para o fortalecimento teórico quanto para o direcionamento de futuras pesquisas em um campo que se mostra promissor para compreender aspectos individuais e comportamentais envolvidos nas práticas gerenciais (Agustina et al., 2024; Daumoser et al., 2018; Wibbeke & Lachmann, 2020).

A estratégia de busca foi delineada a partir de uma combinação de descritores e da terminologia padronizada nas bases de periódicos. A busca restringiu-se a artigos científicos publicados em periódicos, uma vez que somente publicações submetidas à revisão por pares podem ser consideradas como conhecimento empírico validado e, portanto, são as que provavelmente exercerão influência no discurso acadêmico (Podsakoff et al., 2005). Em síntese, publicações não periódicas, como dissertações e teses, foram desconsideradas por não serem necessariamente submetidas aos mesmos processos formais de revisão por pares adotados pelos periódicos científicos e por apresentarem menor inserção na literatura consolidada da área. Nesse contexto, a Tabela 2 apresenta as bases consultadas, os descritores utilizados por meio de operadores booleanos e os critérios aplicados nas buscas.

Tabela 2
Critérios de busca nas bases de dados

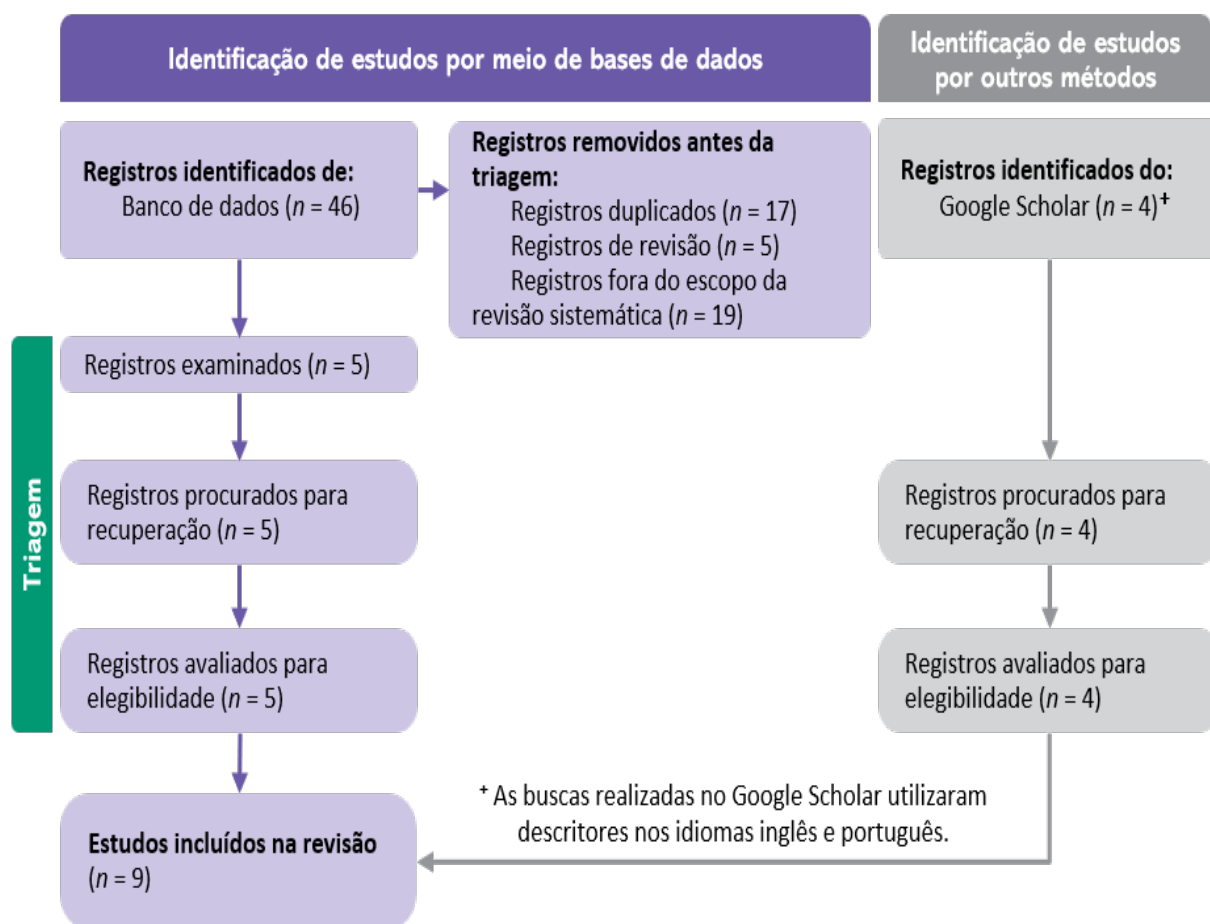
Base	Descritores	Critérios
Scopus		
Web of Science	budgetary slack OR budget	Search in: "Title-Abs-Key" OR "Topic"
ScienceDirect	slack AND dark personality	Subject area: "All"
Emerald Insight	OR dark triad OR	Language: "All"
SpringerLink	machiavellianism OR	Document type: "Article" OR "Research Article"
Taylor & Francis	narcissism OR psychopathy	Years: "All"
EBSCOhost		

Foram adotados como critérios de inclusão: (i) artigos publicados até 2025; (ii) estudos empíricos publicados em periódicos científicos; (iii) disponibilidade do texto; e (iv) investigações que abordassem a relação entre traços sombrios de personalidade e folga orçamentária. Por sua vez, os critérios de exclusão compreenderam: (i) artigos duplicados; (ii) estudos de natureza teórica (e.g., Agustina et al., 2024; Wibbeke & Lachmann, 2020); e (iii) trabalhos que analisassem a associação dos traços sombrios com outros fenômenos distintos da folga orçamentária (e.g., Aguiar & Suave, 2022).

Na sequência, o processo de revisão seguiu as etapas do protocolo PRISMA, conforme ilustrado na Figura 1: (i) identificação, com o levantamento dos

artigos nas bases de dados; (ii) triagem, envolvendo a remoção de registros duplicados e a leitura dos títulos e resumos; (iii) elegibilidade, realizada por meio da leitura dos artigos que atenderam aos critérios preliminares; e (iv) inclusão, correspondente à seleção final dos artigos considerados aptos para compor a análise. Adicionalmente, com o intuito de ampliar a abrangência da revisão e identificar eventuais estudos não capturados nas bases consultadas, realizou-se uma busca complementar no Google Acadêmico. Essa etapa resultou na identificação de quatro artigos adicionais (Borges et al., 2023; Bortoluzzi et al., 2023; Mohamed & Metwally, 2022; Yasmi et al., 2025) que, após a leitura integral, mostraram-se alinhados à temática e foram incorporados à análise.

Figura 1
Desenho do protocolo de pesquisa



A Tabela 3 apresenta a relação dos artigos analisados, com informações sobre autores, título do artigo, ano de publicação e periódico de publicação.

Tabela 3

Relação de artigos analisados

Autor(es)	Título	Ano	Periódico
Hartmann e Maas	Why Business Unit Controllers Create Budget Slack: Involvement in Management, Social Pressure, and Machiavellianism	2010	Behavioral Research in Accounting
Suryadi et al.	Managing Inefficiency of Participatory Budgeting by Investigating the Dark Side Personality of Managers	2019	Polish Journal of Management Studies
Corrêa e Lavarda	Machiavellianism in the Creation of Budgetary Slack	2021	Journal of Accounting, Management and Governance
Mohamed e Metwally	The Relationship Between Machiavellian Leadership, Budget Participation, and Budgetary Slack: mediating propensity to create slack and moderating Locus of Control	2022	Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Researches
Nottar et al.	The Effect of the Dark Triad Traits on the Relationship Between Obedience Pressure and Budgetary Slack	2022	Revista Contabilidade & Finanças
Borges et al.	Influência do Maquiavelismo e da Cultura Organizacional na Criação da Folga Orçamentária sob a Perspectiva de Estudantes Universitários	2023	Gestão e Desenvolvimento em Revista
Bortoluzzi et al.	Efeitos do Maquiavelismo, Comprometimento Organizacional e Controle de Pessoal na Folga Orçamentária	2023	The Journal of Globalization, Competitiveness, and Governability
Grediani et al.	Moderating Effects of Machiavellianism, Management Control, and Fairness on a Motivation-Honesty Relationship in Budget Reporting	2023	Problems and Perspectives in Management
Yasmi et al.	The Effect of Budget Participation and Information Asymmetry on Budgetary Slack with Dark Triad Character as a Moderating Variable in Hospitals in East Kalimantan	2025	Disclosure: Journal of Accounting and Finance

Nota 1. Suryadi et al. (2019) foi incorporado à análise pelo uso do modelo HEXACO-PR-I como medida inversa dos traços sombrios, considerando que a honestidade-humildade, em seu polo oposto, constitui o núcleo comum compartilhado pelos traços da tríade sombria (Lee & Ashton, 2014). Nota 2. Grediani et al. (2023) foi incorporado à análise sob o argumento de que relatórios orçamentários honestos funcionam como uma medida inversa da folga orçamentária, dado o antagonismo entre a veracidade do reporte e a distorção intencional de recursos (Daumoser et al., 2018).

Entre os artigos considerados pertinentes e diretamente relacionados ao tema, cinco foram publicados em

periódicos internacionais (Grediani et al., 2023; Hartmann & Maas, 2010; Mohamed & Metwally, 2022; Suryadi et al., 2019; Yasmi et al., 2025) e quatro em periódicos nacionais (Borges et al., 2023; Bortoluzzi et al., 2023; Corrêa & Lavarda, 2021; Nottar et al., 2022). Em relação à evolução temporal das publicações, observa-se um crescimento do interesse acadêmico pela temática ao longo da última década, embora a produção ainda se mostre incipiente quando restrita ao fenômeno específico da folga orçamentária (Wibbeke & Lachmann, 2020). Tal movimento pode estar relacionado à crescente atenção científica conferida aos traços sombrios, que vêm se consolidando como um campo promissor de investigação em razão de seu caráter interdisciplinar e de sua ainda limitada exploração no âmbito das pesquisas contábeis (Borgholthaus et al., 2023; D'Souza & Jones, 2017).

Uma síntese da revisão dos estudos analisados é apresentada no Apêndice A.

4 Apresentação e Discussão da Revisão

A análise dos nove estudos revela um panorama complexo dos determinantes comportamentais da folga orçamentária. Inicialmente centrada no maquiavelismo, a literatura gerencial expandiu-se para abarcar o constructo agregado da tríade sombria e modelos alternativos, como o HEXACO-PR-I, consolidando uma rede de variáveis intervenientes que esclarecem não apenas a ocorrência, mas também os mecanismos e as circunstâncias em que esses traços contribuem para distorções orçamentárias.

4.1 Os traços sombrios como antecedentes da folga orçamentária

A evidência primária e mais consistente aponta para o maquiavelismo como um preditor da folga orçamentária. Hartmann e Maas (2010) estabeleceram a base teórica ao descrever os indivíduos com alto maquiavelismo como homo economicus, agentes que operam com racionalidade calculista e desapego ético para maximizar interesses pessoais e, em última análise, a primeira publicação a estabelecer uma relação entre algum dos traços de personalidade sombrios e a folga orçamentária (Daumoser et al., 2018; Wibbeke & Lachmann, 2020). Ao investigar essa relação, os autores verificaram uma relação direta, positiva e estatisticamente significativa, resultado posteriormente corroborado por estudos subsequentes (Bortoluzzi et al., 2023; Corrêa & Lavarda, 2021; Grediani et al., 2023; Mohamed & Metwally, 2022). Essas evidências sugerem que

indivíduos maquiavélicos, por sua natureza manipuladora e autocentrada, tendem a subestimar receitas e superestimar custos com vistas a obter benefícios pessoais, proteção ou barganha de poder nas organizações.

Todavia, a natureza deste traço mostra-se resiliente a intervenções externas; Corrêa e Lavarda (2021) demonstraram que a ameaça de punição, um afeto ambiental negativo, falhou em inibir a criação de folga por maquiavélicos, sugerindo que esses indivíduos focam nas recompensas ou racionalizam a desonestidade, ignorando os riscos de sanções. Uma divergência a essa tendência foi observada por Borges et al. (2023), que não identificaram suporte estatístico para a influência do maquiavelismo sobre a folga orçamentária em um contexto de integração latino-americana, indicando que, em certos ambientes, a cultura organizacional pode se sobrepor à influência dos traços de personalidade, sendo este o único estudo analisado que não constatou uma relação positiva e significativa entre o maquiavelismo e a folga orçamentária.

Quando a análise se expande para o constructo da tríade sombria, que agrega narcisismo, maquiavelismo e psicopatia, observa-se que a tendência ao oportunismo orçamentário se mantém. Nesse contexto, Nottar et al. (2022) adotaram a taxonomia da tríade sombria como uma variável unidimensional, combinando os três traços em uma medida composta com o objetivo de capturar sua essência comum. Embora essa abordagem permita avaliar a influência global da tríade sombria, ela não possibilita distinguir os efeitos individuais de cada traço, cujas motivações e comportamentos diferem (Jones & Paulhus, 2017; Paulhus & Williams, 2002). Os resultados do estudo indicaram que a constituição da folga orçamentária é significativamente influenciada por esses traços sombrios, evidenciando que indivíduos com níveis elevados da tríade sombria constituem mais folga em comparação àqueles com níveis mais baixos.

Ao observar a predominância do foco no traço de maquiavelismo e a agregação da tríade sombria, emerge uma lacuna na literatura analisada: a ausência de testes empíricos que isolem os efeitos do narcisismo e da psicopatia na constituição de folga. Embora Nottar et al. (2022) utilizem a tríade sombria como constructo, o tratamento da variável de forma unidimensional impede compreender como as motivações de cada traço, como a busca por grandiosidade e reconhecimento no narcisismo ou a impulsividade e a falta de remorso na psicopatia, operam individualmente no contexto orçamentário. A desagregação analítica desses traços é particularmente relevante, pois, diferentemente do cálculo estratégico e frio característico do maquiavelismo, narcisistas e psicopatas podem responder de maneiras distintas a controles

gerenciais e sistemas de recompensa, sugerindo que a compreensão atual, embora robusta para o “lado sombrio”, carece de granularidade sobre os determinantes comportamentais específicos além do maquiavelismo.

4.2 Condicionantes contextuais e disposicionais da folga orçamentária

A análise das evidências empíricas revela que a relação entre traços sombrios e folga orçamentária não ocorre no vácuo, sendo moldada por um complexo sistema de variáveis intervenientes. Dentre essas variáveis tem-se o envolvimento gerencial e a pressão social (Hartmann & Maas, 2010), a participação no processo orçamentário (Suryadi et al., 2019; Yasmi et al., 2025), a ameaça de punição (Corrêa & Lavarda, 2021), o locus de controle e a propensão a constituir folga orçamentária (Mohamed & Metwally, 2022), a pressão de obediência (Nottar et al., 2022), o controle de pessoal (Bortoluzzi et al., 2023), a motivação interna e externa (Grediani et al., 2023) e a assimetria de informação (Yasmi et al., 2025), as quais, em conjunto, condicionam a intensidade e a direção desses efeitos sobre a folga orçamentária.

Hartmann e Maas (2010) oferecem uma perspectiva elucidativa sobre o papel do contexto na ativação do maquiavelismo. Os autores demonstram que o traço, por si só, não prediz a folga orçamentária, sendo sua manifestação condicionada ao nível de envolvimento gerencial (Hartmann & Maas, 2010). Indivíduos com elevados níveis de maquiavelismo tendem a ceder à pressão social para criar folga apenas quando participam da tomada de decisão e percebem que tal conduta favorece seus próprios interesses. Em contraste, quando não estão diretamente envolvidos na gestão, esses indivíduos revelam maior capacidade de resistir à pressão social do que aqueles com baixos níveis do traço, adotando uma postura que desconsidera a conformidade social na ausência de benefícios pessoais. Esses achados indicam que, para tais indivíduos, a constituição de folga orçamentária não decorre de um impulso, mas de uma decisão, orientada por uma escolha estratégica e condicionada à existência de oportunidade e vantagem no contexto gerencial.

Expandindo a noção de oportunidade, a participação orçamentária surge como um mecanismo facilitador. Suryadi et al. (2019) demonstram que a participação no orçamento tem uma relação positiva com a folga orçamentária, especialmente quando associada a baixos níveis de honestidade-humildade. Yasmi et al. (2025) corroboram essa compreensão ao evidenciarem que a tríade sombria, tratada de forma agregada, modera positivamente tanto a relação entre participação

orçamentária e a folga quanto a relação entre a assimetria de informação e a folga orçamentária. Em conjunto, esses achados indicam que a participação orçamentária e a assimetria informacional podem converter-se em vetores de oportunismo quando interagem com predisposições ao autoengrandecimento e à manipulação estratégica, reforçando a ideia de que a folga emerge da convergência entre oportunidade institucional e traços individuais.

Um dos achados relevantes da literatura investigada é a falha dos controles coercitivos tradicionais frente aos traços sombrios. Corrêa e Lavarda (2021) testaram a ameaça de punição e descobriram que ela não foi eficaz para inibir a constituição de folga orçamentária por indivíduos maquiavélicos. Essa evidência sugere que esses indivíduos tendem a supervalorizar as recompensas potenciais ou a racionalizar os riscos envolvidos na decisão, enfraquecendo a capacidade da punição de atuar como mecanismo inibitório. Paralelamente, Nottar et al. (2022) investigaram a pressão de obediência e encontraram evidências de que indivíduos com níveis elevados de traços da tríade sombria, independentemente de estarem sob pressão de obediência, foram mais propensos a constituir folga. Esses resultados reforçam a compreensão de que mecanismos formais baseados em coerção ou hierarquia mostram-se insuficientes para conter comportamentos oportunistas quando confrontados com predisposições disposicionais à manipulação, sinalizando a necessidade de repensar o desenho dos sistemas de controle gerencial à luz dos traços de personalidade dos indivíduos.

Embora os controles externos se revelem limitados, fatores internos despontam como alternativas mais promissoras, ainda que sujeitas a fragilidades. Mohamed e Metwally (2022) introduzem o *locus* de controle como uma variável moderadora e a propensão para criar folga como uma variável mediadora na relação entre o estilo de liderança maquiavélica e a constituição de folga orçamentária. As evidências indicam que a propensão a criar folga orçamentária exerce mediação parcial positiva nessa relação, indicando que líderes maquiavélicos estimulam a intenção de inserir reservas, o que, por sua vez, favorece sua efetiva constituição. Além disso, o *locus* de controle apresenta moderação parcial negativa, sugerindo que indivíduos com maior crença no controle sobre os resultados tendem a atenuar o impacto da liderança maquiavélica sobre tal prática. De modo geral, o estudo demonstra que a folga é impulsionada pelo fortalecimento da intenção oportunista induzida pela liderança, mas esse efeito pode ser mitigado quando o indivíduo possui uma orientação interna de controle.

Nessa mesma direção, Grediani et al. (2023) analisam como diferentes tipos de motivação influenciam a honestidade no reporte orçamentário, a partir da distinção

entre a motivação interna, entendida como o desejo genuíno de agir com honestidade, da motivação externa, associada ao desejo de parecer honesto, e como essa relação é moderada pelo maquiavelismo. As evidências sugerem que indivíduos movidos por motivação interna reportam orçamentos de forma significativamente mais honesta do que aqueles movidos por motivação externa. Contudo, o maquiavelismo enfraquece essa associação, de modo que mesmo indivíduos com motivação interna apresentam níveis reduzidos de honestidade quando exibem traços maquiavélicos elevados. Esse resultado indica que a presença do traço de maquiavelismo enfraquece a tendência à honestidade, mesmo quando há motivação para tal.

Em conjunto, as evidências de Mohamed e Metwally (2022) e Grediani et al. (2023) indicam que a dinâmica da folga orçamentária e da honestidade no reporte não pode ser compreendida apenas à luz de mecanismos formais de controle, mas exige a consideração de variáveis disposicionais e motivacionais. Sob essa perspectiva, o estilo de liderança maquiavélica atua fortalecendo a intenção oportunista, a qual se converte em comportamento efetivo, revelando o papel dos processos cognitivos na mediação desse fenômeno (Mohamed & Metwally, 2022). Simultaneamente, fatores internos como o *locus* de controle e a motivação interna demonstram potencial para mitigar práticas disfuncionais ao reforçarem a autorregulação e o compromisso com padrões éticos, embora o maquiavelismo enfraqueça tais mecanismos de proteção (Grediani et al., 2023; Mohamed & Metwally, 2022). Em termos teóricos, os achados sugerem que o maquiavelismo não apenas influencia diretamente o comportamento orçamentário, mas também condiciona a efetividade de variáveis psicológicas que, em princípio, funcionariam como salvaguardas contra o oportunismo.

Por fim, torna-se necessário abordar o controle de pessoal. Bortoluzzi et al. (2023) evidenciam um mecanismo particularmente sofisticado, ao demonstrarem que gestores com traços maquiavélicos não se limitam a contornar regras estabelecidas, mas influenciam a própria configuração dos controles de pessoal, alinhando-os a suas preferências e interesses estratégicos. Os achados indicam uma relação positiva entre maquiavelismo e o uso de controles de pessoal, sugerindo que sua adoção ou configuração tende a refletir projetos individuais de poder em detrimento dos objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que revelam uma mediação parcial positiva desses controles na relação entre o maquiavelismo e a folga orçamentária, indicando que tal traço influencia o desenho dos mecanismos de controle de modo a favorecer ou intensificar a constituição de folga no processo orçamentário. Desse modo, conclui-se que

tais gestores não apenas exploram o sistema de controle gerencial existente, mas o configuram estrategicamente para sustentar seus interesses.

Em ampla análise, as evidências analisadas convergem para a compreensão de que a folga orçamentária resulta de uma interação dinâmica entre traços sombrios e condições contextuais, não sendo adequadamente explicada de forma isolada nem por características individuais, nem somente pelo desenho dos sistemas de controle. Os traços sombrios de personalidade manifestam-se de forma estratégica quando há oportunidades e vantagens (Hartmann & Maas, 2010; Suryadi et al., 2019; Yasmi et al., 2025), ao passo que os mecanismos de controle tradicionais mostram eficácia limitada diante de predisposições manipulativas (Corrêa & Lavarda, 2021; Nottar et al., 2022). Embora variáveis individuais, como lócus de controle e motivação interna, apresentem potencial mitigador (Grediani et al., 2023; Mohamed & Metwally, 2022), sua eficácia é reduzida na presença de elevados níveis de maquiavelismo. Além disso, ao evidenciar que os indivíduos podem moldar os controles de pessoal conforme seus interesses (Bortoluzzi et al., 2023), a literatura sugere que o sistema de controle gerencial não é neutro, mas permeável à influência dos traços sombrios de personalidade. Portanto, essas evidências sinalizam a necessidade de modelos teóricos mais integrativos, aptos a compreender a folga orçamentária como um fenômeno multifacetado, no qual traços disposicionais, oportunidades institucionais e a configuração dos sistemas de controle interagem de forma dinâmica e recíproca.

4.3 Instrumentos de mensuração

A análise dos instrumentos de mensuração adotados nas investigações revela a adoção de distintas estratégias de operacionalização dos constructos, refletindo os propósitos de cada pesquisa. Predominam, nos levantamentos, escalas psicométricas de autorrelato orientadas à identificação de traços de personalidade e predisposições individuais, enquanto, nos delineamentos experimentais, observam-se procedimentos baseados na análise de decisões em tarefas ou cenários, desenvolvidos para capturar o comportamento efetivamente manifestado em ambientes controlados.

No que concerne à folga orçamentária, essa diversidade de operacionalizações evidencia-se na distinção entre instrumentos destinados a captar a predisposição do gestor à sua constituição e aqueles orientados à identificação de sua efetiva inserção no orçamento (Derfuss, 2016; Mohamed & Metwally, 2022). A primeira corresponde à disposição individual do gestor em constituir folga,

representando uma atitude voltada à possibilidade de manipulação orçamentária, ainda que tal intenção não se converta necessariamente em benefício concreto (e.g., Onsi, 1973). A segunda concentra-se na inclusão de folga orçamentária com o propósito de facilitar o cumprimento de metas estabelecidas (e.g., Dunk, 1993). Entretanto, apesar da distinção conceitual, admite-se que ambas as formas de mensuração buscam capturar dimensões de um mesmo constructo subjacente (Derfuss, 2016).

Nesse sentido, a literatura investigada utiliza duas abordagens distintas para capturar a folga orçamentária. Nos estudos de levantamento, a folga é tratada como um constructo latente, mensurado por escalas consolidadas na literatura gerencial. O instrumento de Dunk (1993) demonstra ser a referência dominante (Bortoluzzi et al., 2023; Mohamed & Metwally, 2022). Essa escala, composta por seis itens, sendo três reversas, busca capturar tanto a percepção acerca da facilidade de alcance das metas orçamentárias quanto a inclinação dos gestores à subestimação de sua capacidade produtiva (Dunk, 1993). Borges et al. (2023), por sua vez, optaram pela escala clássica de Onsi (1973), composta por dezessete itens, com foco na mensuração das atitudes e comportamentos relacionados à criação de folga orçamentária.

Nos delineamentos experimentais, a folga orçamentária é tratada como variável comportamental observável, sendo operacionalizada a partir de decisões tomadas em situações estruturadas. Hartmann e Maas (2010) utilizaram um cenário onde a folga era mensurada pela probabilidade de um controller ceder à pressão social para criar folga orçamentária. Corrêa e Lavarda (2021) adaptaram uma tarefa decisória em que os participantes definiam a proposta orçamentária a ser encaminhada ao diretor-geral. Em perspectiva semelhante, Nottar et al. (2022) utilizaram uma variável binária que captava a decisão de manter ou alterar o orçamento em cenários, deslocando o foco da intenção para a ação concreta de constituir folga. Finalmente, Grediani et al. (2023) avançaram ao utilizar um “índice de honestidade”, métrica que quantifica o grau exato de folga em um continuum, superando a limitação das escalas de autorrelato.

No que se refere aos traços de personalidade, as estratégias de mensuração acompanham a própria evolução da psicologia da personalidade, deslocando-se de uma ênfase inicial restrita ao maquiavelismo para abordagens mais abrangentes, que incorporam a tríade sombria e modelos teóricos alternativos. Dentre os instrumentos, destacam-se a MACH-IV (Machiavellianism Scale) (Bortoluzzi et al., 2023; Grediani et al., 2023; Hartmann & Maas, 2010), a MPS (Machiavellian Personality Scale) (Borges et al., 2023; Corrêa & Lavarda,

2021), a MLS (Machiavellian Leadership Style) (Mohamed & Metwally, 2022), a SD-3 (Short Dark Triad) (Nottar et al., 2022; Yasmi et al., 2025) e o HEXACO-PR-I (Suryadi et al., 2019). Este último, ao enfatizar o traço de honestidade-humildade, funciona como uma proxy inversa dos traços sombrios, ao mensurar a ausência de virtudes éticas associadas a comportamentos oportunistas, dimensão que apresenta forte correlação com a propensão à fraude (Lee & Ashton, 2014). Essa multiplicidade de instrumentos demonstra a amplitude de possibilidades para mensurar as diferentes facetas desses traços¹, ao mesmo tempo em que ressalta a necessidade de coerência entre a medida escolhida, o constructo teórico subjacente e o contexto empírico da investigação.

Portanto, a análise evidencia que a mensuração da folga orçamentária e dos traços sombrios não é homogênea, mas condiciona a própria natureza das evidências produzidas, seja ao privilegiar atitudes e percepções autorrelatadas, seja ao capturar decisões comportamentais observáveis em contextos simulados. A coexistência de escalas e métricas objetivas revela um campo metodologicamente heterogêneo, no qual diferentes escolhas de operacionalização ampliam as possibilidades analíticas, mas também impõem desafios de comparabilidade entre estudos. Portanto, o avanço da pesquisa demanda maior clareza na distinção entre intenção e comportamento, bem como alinhamento rigoroso entre constructo teórico, instrumento de mensuração e desenho empírico, de modo a fortalecer a validade e a robustez dos achados acerca da relação entre os traços sombrios e a folga orçamentária.

4.4 Características metodológicas

A análise metodológica dos nove estudos releva uma dicotomia nas estratégias de investigação sobre a relação entre traços sombrios e folga orçamentária: de um lado, delineamentos experimentais orientados à identificação de nexos causais por meio da manipulação controlada de variáveis e da construção de cenários hipotéticos, os quais privilegiam a validade interna e a compreensão dos mecanismos psicológicos subjacentes ao comportamento orçamentário (Corrêa & Lavarda, 2021; Grediani et al., 2023; Hartmann & Maas, 2010; Nottar et al., 2022); e, de outro, levantamentos, que buscam generalização externa e correlação em ambientes organizacionais, cujo foco reside na ampliação da validade externa e na análise de associações estruturais entre variáveis (Borges et al., 2023; Bortoluzzi et al., 2023; Mohamed &

Metwally, 2022; Suryadi et al., 2019; Yasmi et al., 2025). Essa diversidade metodológica reflete a complexidade da temática, que exige tanto a elucidação dos processos psicológicos que conectam personalidade e oportunismo orçamentário quanto a verificação de sua materialização em ambientes organizacionais reais.

No que se refere às características das amostras, observa-se igualmente uma configuração heterogênea, que contribui para diferentes níveis de validade e alcance interpretativo dos resultados. Parte dos estudos analisados recorre majoritariamente a estudantes universitários (Borges et al., 2023; Corrêa & Lavarda, 2021; Grediani et al., 2023; Hartmann & Maas, 2010; Nottar et al., 2022), sobretudo em delineamentos experimentais, o que propicia o controle das variáveis intervenientes e a padronização dos estímulos, mas impõe limitações à validade externa, restringindo a generalização dos achados para contextos organizacionais complexos. Por outro lado, investigações conduzidas com gestores, profissionais do setor bancário e agentes públicos ampliam a validade externa das evidências (Bortoluzzi et al., 2023; Mohamed & Metwally, 2022; Suryadi et al., 2019; Yasmi et al., 2025), ao capturar o comportamento orçamentário em ambientes onde incentivos econômicos, pressões institucionais e consequências reputacionais são efetivamente experienciados. Portanto, essa diversidade amostral evidencia um campo ainda em consolidação, no qual coexistem esforços voltados à compreensão dos mecanismos comportamentais e tentativas de validação empírica em cenários organizacionais concretos.

Os desenhos experimentais analisados recorreram, em sua maioria, a arranjos fatoriais destinados à análise de efeitos principais e interações, com destaque para a adoção de desenhos 2x2 (Corrêa & Lavarda, 2021; Hartmann & Maas, 2010; Nottar et al., 2022) e, em estrutura mais complexa, um desenho 2x2x2 (Grediani et al., 2023), o que possibilita maior controle das variáveis e o isolamento do efeito específico dos traços de personalidade em interação com fatores contextuais. Em contraposição, os estudos de levantamento fundamentaram-se em escalas de autorrelato associadas a cenários ou à mensuração de percepções sobre o ambiente de trabalho (Borges et al., 2023; Bortoluzzi et al., 2023; Mohamed & Metwally, 2022; Suryadi et al., 2019; Yasmi et al., 2025); embora tais estratégias ampliem a validade externa e permitam compreender a complexidade do contexto organizacional real, apresentam limitações inerentes, notadamente o viés

¹Para uma visão detalhada dos instrumentos disponíveis para a mensuração dos traços sombrios de personalidade, recomenda-se a consulta da obra de LeBreton et al. (2018).

de desejabilidade social, sobretudo quando envolvem a autorrevelação de comportamentos potencialmente antiéticos e de traços sombrios.

Além dos delineamentos e das características amostrais, é pertinente examinar as técnicas estatísticas adotadas pelos estudos, uma vez que elas influenciam a forma de teste das hipóteses e a consistência dos resultados apresentados. Analiticamente, observa-se uma preferência pela modelagem de equações estruturais (Borges et al., 2023; Bortoluzzi et al., 2023; Corrêa & Lavarda, 2021; Suryadi et al., 2019; Yasmi et al., 2025), escolha tecnicamente justificada por sua capacidade de lidar com amostras pequenas e dados não normais, bem como por sua robustez na estimação de modelos que envolvem múltiplas relações (Hair Jr. et al., 2022). Paralelamente, identificam-se estudos que recorrem a procedimentos de comparação de médias, como a ANOVA e os testes não paramétricos de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis, bem como a aplicação de regressão múltipla, hierárquica e logística binária (Grediani et al., 2023; Hartmann & Maas, 2010; Mohamed & Metwally, 2022; Nottar et al., 2022), técnicas que permitem avaliar relações lineares, efeitos incrementais entre variáveis e desfechos categóricos.

Em síntese, a análise metodológica evidencia um campo de investigação plural e em processo de consolidação, marcado pela complementaridade entre estratégias experimentais e levantamentos empíricos, bem como pela adoção de diferentes níveis de sofisticação estatística. Essa configuração demonstra um esforço consistente para compreender, sob múltiplas perspectivas, a relação entre os traços sombrios e a folga orçamentária, articulando a identificação de mecanismos em ambientes controlados com a verificação de associações em contextos organizacionais efetivos. Contudo, a predominância de amostras compostas por estudantes limita a validade externa dos achados, indicando a necessidade de maior incidência de investigações com gestores e profissionais atuantes. Assim, o avanço do campo demanda maior integração entre abordagens e incentivo à replicação em amostras profissionais, de modo a fortalecer a robustez, a comparabilidade e a generalização das evidências empíricas.

4.5 Reflexões sobre as evidências empíricas

A literatura revisada atribui ao maquiavelismo papel central na explicação da folga orçamentária, o que se mostra teoricamente coerente, dado que indivíduos com esse traço são comumente associados à manipulação estratégica da informação e à flexibilização de restrições éticas em favor de interesses próprios (Hartmann & Maas, 2010). A consistência dos resultados (Bortoluzzi et al.,

2023; Corrêa & Lavarda, 2021; Hartmann & Maas, 2010; Mohamed & Metwally, 2022) reforça a compreensão de que o maquiavelismo não apenas se relaciona com a folga orçamentária, mas atua como elemento catalisador de condutas orientadas à autopreservação, à maximização de benefícios individuais e ao reforço de posições de poder na organização. Portanto, a manipulação do orçamento por esses indivíduos tende a ser legitimada por narrativas de prudência, ocultando uma racionalidade estratégica na qual os objetivos individuais prevalecem sobre os interesses coletivos (Bortoluzzi et al., 2023; Corrêa & Lavarda, 2021; Hartmann & Maas, 2010; Mohamed & Metwally, 2022).

Outro aspecto relevante refere-se à habilidade dos indivíduos maquiavélicos de ajustar seu comportamento de acordo com as condições do ambiente organizacional, explorando oportunidades e fragilidades em benefício próprio (Bortoluzzi et al., 2023; Hartmann & Maas, 2010; Mohamed & Metwally, 2022). Tal capacidade, combinada à acurada leitura das dinâmicas de poder e da exploração da assimetria de informação (Grediani et al., 2023; Hartmann & Maas, 2010), favorece uma atuação discreta na instrumentalização de lacunas nos sistemas de controle e na apropriação oportunista de vínculos de confiança (Bortoluzzi et al., 2023; Corrêa & Lavarda, 2021). Em suma, o maquiavelismo não se limita a um desvio individual isolado, mas pode configurar-se como resposta estratégica a contextos organizacionais marcados por ambiguidades de responsabilidade e fragilidades nos mecanismos de controle. Esse cenário exige repensar o desenho e o uso dos sistemas orçamentários, que não são estruturalmente neutros e devem reconhecer as motivações e estratégias de indivíduos com traços disposicionais orientados à maximização de interesses próprios.

Os estudos que tratam a tríade sombria como um constructo unidimensional oferecem uma visão mais ampla dos impactos comportamentais desses traços sobre a folga orçamentária, ao captarem padrões agregados de oportunismo e manipulação. Contudo, essa opção metodológica, ao fundir os três traços em uma única dimensão, tende a obscurecer diferenças conceituais e motivacionais relevantes entre os traços, reduzindo a capacidade de identificar mecanismos comportamentais e suas distintas implicações na folga orçamentária. Assim, os achados de Nottar et al. (2022) e Yasmi et al. (2025) são relevantes ao demonstrar que a disposição geral desses indivíduos para a insensibilidade e a manipulação (Paulhus, 2014; Paulhus & Williams, 2002) é condição suficiente para subverter processos orçamentários participativos e explorar assimetrias informacionais (Yasmi et al., 2025). Essa dinâmica ocorre sem distinção quanto à motivação predominante

estar vinculada à busca por autoengrandecimento do narcisismo, ao ganho instrumental do maquiavelismo ou à impulsividade associada à psicopatia (Jones & Paulhus, 2014; Nottar et al., 2022; Yasmi et al., 2025).

Apesar do foco nos estudos sobre o maquiavelismo e da abordagem da tríade sombria como variável unidimensional, tal ênfase limita a compreensão das formas pelas quais os traços da tríade influenciam a constituição de folga orçamentária. Tanto o narcisismo quanto a psicopatia apresentam relevância análoga ao maquiavelismo, sendo capazes de moldar o comportamento orçamentário de maneiras distintas, mas igualmente impactantes. O narcisismo pode motivar manipulação do orçamento para autopromoção, busca de reconhecimento ou manutenção de status social, enquanto a psicopatia favorece decisões impulsivas e desvinculadas de normas éticas, criando folga orçamentária de forma oportunista. Portanto, negligenciar esses traços reduz a capacidade de compreender os determinantes disposicionais da folga, subestimando a complexidade da interação entre personalidade e contexto e, ao mesmo tempo, abre margem para que novos estudos explorem como esses traços de personalidade, em interação com fatores contextuais, influenciam a constituição de folga orçamentária.

Em conclusão, essas evidências indicam que a folga orçamentária não se limita a um fenômeno técnico ou estritamente racional, mas carrega dimensões simbólicas e políticas que podem ser instrumentalizadas para objetivos subjetivos. Indivíduos com traços sombrios podem utilizar a folga orçamentária como meio de construção de imagem, obtenção de influência ou barganha dentro da organização, transformando o orçamento em um campo de disputa simbólica, no qual decisões orçamentárias vão além de expectativas econômicas e incorporam estratégias de controle e dominação interpessoal. Dessa forma, compreender a folga orçamentária à luz desses traços exige superar análises puramente econômicas, reconhecendo o orçamento como um espaço de negociação de poder em que fatores psicológicos influenciam de maneira direta, estratégica e muitas vezes decisiva o comportamento gerencial dos indivíduos. Essa abordagem evidencia uma perspectiva ainda pouco explorada, capaz de revelar as motivações diferenciadas que levam indivíduos a criar folga orçamentária.

5 Considerações Finais

As discussões permitem concluir que a compreensão da folga orçamentária se aprofunda quando analisada à luz dos traços de personalidade que compõem a tríade sombria. Esses traços oferecem uma chave interpretativa para decifrar motivações

subjetivas que escapam às abordagens tradicionais do comportamento orçamentário. Em vez de serem vistos como desvios patológicos, eles revelam padrões consistentes de comportamento individual que ajudam a explicar por que e como certos indivíduos podem manipular, ou não, os orçamentos organizacionais.

Analticamente, os resultados indicam a proeminência do maquiavelismo como o preditor mais consistente da folga orçamentária. A literatura sugere que indivíduos com este traço operam sob uma racionalidade estratégica e utilitarista, utilizando o orçamento como um instrumento de poder e proteção gerencial, e não apenas para ganhos financeiros imediatos. O aspecto mais inquietante revelado pelas evidências é a resiliência desse comportamento frente aos mecanismos tradicionais de controle: a ameaça de punição e a pressão por obediência demonstraram ser ineficazes para inibir a conduta oportunista desses indivíduos. Isso implica que o gestor maquiavélico tende a racionalizar a desonestidade ou focar unicamente na recompensa, ignorando os riscos sancionatórios desenhados pelos sistemas de controle.

A reflexão sobre as dinâmicas contextuais revela que a personalidade não atua isoladamente; ela requer contexto propício e oportunidade. A revisão demonstrou que a participação orçamentária e a assimetria de informação, ferramentas desenhadas para melhorar a gestão, podem ser convertidas em vetores de oportunismo quando interagem com traços sombrios. Mais do que meros oportunistas, evidências indicam que gestores maquiavélicos podem influenciar ativamente o desenho dos controles para alinhá-los aos seus interesses, de tal modo que o sistema de controle gerencial deixa de atuar como salvaguarda da organização e passa a ser, potencialmente, um artefato moldado pela própria manipulação que deveria prevenir.

No que tange à taxonomia da tríade sombria, observa-se uma lacuna crítica na literatura: a tendência de agregar o narcisismo, o maquiavelismo e a psicopatia em um único constructo ou de focar em demais no maquiavelismo. Embora exista uma predisposição comum à insensibilidade e manipulação, as motivações são distintas e merecem investigação granular. O narcisismo, por exemplo, pode impulsionar a folga orçamentária para proteção da autoimagem em caso de fracasso, mas também pode levar à aceitação de metas arriscadas para autopromoção, uma nuance que se perde em análises agregadas. De forma similar, a impulsividade característica da psicopatia sugere um comportamento orçamentário menos estratégico e mais errático do que o do maquiavélico, distinção esta

inexplorada empiricamente.

Portanto, as evidências indicam que, ao incorporar esses traços na análise da folga orçamentária, o orçamento deixa de ser percebido apenas como um instrumento de alocação de recursos, passando a ser compreendido como um espaço de disputa simbólica e política, no qual se articulam estratégias de poder, construção de imagem e influência sobre decisões interpessoais. Essa abordagem amplia a compreensão tradicional da folga, evidenciando sua natureza multifacetada e a interação contínua entre motivações individuais e contextos organizacionais. A presença desses traços não representa apenas um risco isolado, mas indica que a racionalidade econômica pode estar permeada por interesses subjetivos. Assim, compreender essas dinâmicas torna-se relevante para aprofundar a análise dos processos orçamentários e orientar a criação de mecanismos de controle que sejam capazes de lidar com a influência dessas personalidades na tomada de decisão organizacional e abrir novos caminhos para discutir o papel da psicologia da personalidade na gestão orçamentária.

5.1 Caminhos para a pesquisa em folga orçamentária e personalidades sombrias

Com base na análise dos estudos, a agenda de pesquisa sobre a relação entre traços de personalidade sombrios e a folga orçamentária aponta para a necessidade de superar a visão unidimensional da tríade sombria, explorar novos contextos de controle e refinar as abordagens metodológicas para capturar a complexidade do comportamento humano no ambiente corporativo.

Uma das lacunas reside na predominância de abordagens que tratam os traços sombrios de forma agregada ou focada excessivamente no maquiavelismo. Embora a literatura tenha estabelecido o maquiavelismo como um preditor de comportamento oportunista e desapego ético na constituição de folga orçamentária, a generalização da tríade sombria como um constructo agregado impede a compreensão das nuances motivacionais de cada traço. Futuras pesquisas devem desagregar analiticamente o narcisismo e a psicopatia, examinando-os separadamente para verificar se a folga orçamentária em narcisistas decorre da busca por reconhecimento ao atingir metas fáceis, enquanto a psicopatia promove folga por meio de impulsividade e indiferença aos riscos, contrastando com o cálculo estratégico característico do maquiavelismo.

Ao mesmo tempo, é relevante investigar se os traços do modelo Big-Five ou do modelo HEXACO-PR-I podem, sob determinadas condições, suplantam ou modular

a estratégia dos traços sombrios, oferecendo uma perspectiva complementar sobre os determinantes do comportamento orçamentário (Bortoluzzi et al., 2023; Suryadi et al., 2019). Além disso, pesquisas futuras poderiam explorar se diferentes níveis de traços sombrios (baixo, moderado e alto) exercem efeitos diferenciados sobre a folga, o que permitiria compreender com maior precisão a intensidade e a dinâmica desses efeitos (Grediani et al., 2023; Hartmann & Maas, 2010; Nottar et al., 2022; Suryadi et al., 2019). Concomitantemente, a influência do gênero nas relações entre personalidade sombria e comportamento orçamentário representa um campo ainda pouco explorado (e.g., Bortoluzzi et al., 2023; Nottar et al., 2022), especialmente considerando que a literatura reconhece que existem diferenças de gênero nos níveis de traços da tríade sombria, com homens apresentando escores mais elevados desses traços (Furnham et al., 2013; Jones & Paulhus, 2014; Paulhus et al., 2021).

Além da desagregação dos traços de personalidade, há um vasto campo a ser explorado na interação entre traços sombrios e os sistemas de controle gerencial e de incentivos, a fim de mapear interações e efeitos mediadores ou moderadores. Dado que a punição e a pressão de obediência se mostraram ineficazes para inibir a folga orçamentária em indivíduos com traços sombrios (Corrêa & Lavarda, 2021; Nottar et al., 2022), recomenda-se que as pesquisas futuras foquem na eficácia de sistemas de incentivo e recompensa e tipologias de controle alternativas (Bortoluzzi et al., 2023; Corrêa & Lavarda, 2021). Assim sendo, torna-se relevante investigar como diferentes esquemas de remuneração (variável vs. fixa) interagem com esses traços, verificando se incentivos atuam como gatilhos que exacerbam o comportamento oportunista onde a punição falhou. De igual modo, é pertinente investigar como distintas tipologias de controle gerencial, como controles coercitivos, habilitadores e de resultado, produzem reações distintas nesses indivíduos, bem como compreender de que forma gestores com personalidades sombrias podem moldar os controles gerenciais para perpetuar seu poder e viabilizar a constituição de folga orçamentária futura.

Adicionalmente, recomenda-se que os estudos busquem investigar a intenção ou finalidade subjacente à folga orçamentária, distinguindo entre motivações “nobres”, como proteção contra incertezas, e motivações oportunistas, como o gerenciamento de resultados (Nottar et al., 2022). Essa distinção permitiria compreender não apenas a presença da folga, mas os mecanismos psicológicos e estratégicos que a orientam. Recomenda-se ainda incluir o desempenho

organizacional como variável dependente final (Bortoluzzi et al., 2023; Nottar et al., 2022), a fim de avaliar se, paradoxalmente, gestores com traços sombrios que criam folga orçamentária podem gerar resultados financeiros curto prazo ou se, ao contrário, o efeito destrutivo desses comportamentos compromete a sustentabilidade e a confiabilidade do processo orçamentário.

Por fim, o avanço do campo exige um refinamento metodológico que vá além dos experimentos com estudantes e questionários de autorrelato, que podem sofrer com a falta de validade externa e vieses de desejabilidade social. A condução de estudos com profissionais inseridos em contextos organizacionais reais, submetidos a pressões de desempenho e incentivos, mostra-se necessário para verificar se o “lado sombrio” identificado em ambientes experimentais efetivamente se manifesta na prática gerencial. Ademais, o uso de delineamentos longitudinais permitiria confirmar o estabelecimento de relações causais e para a análise de combinações de condições que favorecem a criação de folga orçamentária, deslocando o foco da identificação de correlações para a compreensão dos mecanismos e das circunstâncias que permitem ou inibem a expressão desses traços no contexto orçamentário.

Referências

- Aguiar, A. B. de, & Souza, S. M. de. (2010). Processo orçamentário e criação de reservas em uma instituição hospitalar. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 7(13), 107–126. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2010v7n13p107>
- Aguiar, A. B. de, & Suave, R. (2022). Managers' presentation preferences for aggregation: the role of internal reporting outcome, purpose, and Machiavellianism. *Spanish Journal of Finance and Accounting / Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 51(1), 21–49. <https://doi.org/10.1080/02102412.2021.1952517>
- Agustina, L., Suharman, H., Sumantri, R., & Agoes, S. (2024). The importance of trustworthiness: a systematic literature review in budget slack. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2354846. <https://doi.org/10.1080/0/23311975.2024.2354846>
- Amernic, J. H., & Craig, R. J. (2010). Accounting as a Facilitator of Extreme Narcissism. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 79–93. <https://doi.org/10.1007/S10551-010-0450-0/METRICS>
- Boddy, C. R. (2006). The dark side of management decisions: Organisational psychopaths. *Management Decision*, 44(10), 1461–1475. <https://doi.org/10.1108/00251740610715759>
- Borges, E. M. G., Krudycz, L. C., Toigo, L. A., & Ribeiro, I. (2023). Influência do maquiavelismo e da cultura organizacional na criação da folga orçamentária sob a perspectiva de estudantes universitários. *Gestão e Desenvolvimento Em Revista*, 8(2), 25–45. <https://doi.org/10.48075/GDEMREVISTA.V8I2.29947>
- Borgholthaus, C. J., White, J. V., & Harms, P. D. (2023). CEO dark personality: A critical review, bibliometric analysis, and research agenda. *Personality and Individual Differences*, 201, 111951. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2022.111951>
- Bortoluzzi, D. A., Monteiro, J. J., Lunkes, R. J., & Rosa, F. S. da. (2023). Efeitos do maquiavelismo, comprometimento organizacional e controle de pessoal na folga orçamentária. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 17(2), 83–100. <https://doi.org/10.58416/GCG.2023.V17.N2.04>
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4), 268–284. <https://doi.org/10.1016/J.HRM.2010.10.007>
- Cesinger, B., Gundolf, K., Hughes, M., Khedhaouria, A., & Montani, F. (2023). The bright and dark sides of the Dark Triad traits among senior managers: effects on organizational commitment. *Review of Managerial Science*, 17(5), 1731–1763. <https://doi.org/10.1007/S11846-022-00571-3>
- Corrêa, A. B. N., & Lavarda, C. E. F. (2021). Maquiavelismo na Criação de Folga Orçamentária. *Contabilidade Gestão e Governança*, 24(2), 148–166. https://doi.org/10.51341/1984-3925_2021v24n2a1
- Covaleski, M., Evans III, J. H., Luft, J., & Shields, M. D. (2006). Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2, 587–624. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02006-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02006-2)
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Prentice Hall.
- Daumoser, C., Hirsch, B., & Sohn, M. (2018). Honesty in budgeting: a review of morality and control aspects in the budgetary slack literature. *Journal of Management Control*, 29(2), 115–159. <https://doi.org/10.1007/>

s00187-018-0267-z

doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.13

Davila, T., & Wouters, M. (2005). Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7–8), 587–608. <https://doi.org/10.1016/J.AOS.2004.07.002>

Derfuss, K. (2016). Budget Slack: Some Meta-Analytic Evidence. *Management Control Association*, 1–51. <https://www.managementcontrolassociation.ac.uk/wp-content/uploads/main-2016-full/mcafull-derfuss.pdf>

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 (REPeC)*, 11(3), 296–313. <https://doi.org/10.17524/REPEC.V11I3.1588>

D'Souza, M. F., & Lima, G. A. S. F. de. (2015). The Dark Side of Power: The Dark Triad in Opportunistic Decision-Making. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 8(2), 135–156. <https://doi.org/10.14392/ASAA.2015080201>

Dunk, A. S. (1993). The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *The Accounting Review*, 68(2), 400–410. <https://doi.org/10.2307/248408>

Dunk, A. S., & Nouri, H. (1998). Antecedents of budget slack: a literature review and synthesis. *Journal of Accounting Literature*, 17, 72–96.

Elmassri, M., & Harris, E. (2011). Rethinking budgetary slack as budget risk management. *Journal of Applied Accounting Research*, 12(3), 278–293. <https://doi.org/10.1108/09675421111187700>

Frezatti, F., Beck, F., & Silva, J. O. da. (2013). Percepções sobre a criação de reservas orçamentárias em processo orçamentário participativo. *Revista de Educação e Pesquisa Em Contabilidade*, 7(4), 335–354. <https://doi.org/10.17524/repec.v7i4.972>

Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The dark triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199–216. <https://doi.org/10.1111/spc3.12018>

Grediani, E., Kusuma, H., Mahmudi, & Hudayati, A. (2023). Moderating effects of Machiavellianism, management control, and fairness on a motivation-honesty relationship in budget reporting. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 164–175. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.13](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.13)

Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.

Harrison, A., Summers, J., & Mennecke, B. (2018). The Effects of the Dark Triad on Unethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 153(1), 53–77. <https://doi.org/10.1007/S10551-016-3368-3/TABLES/7>

Hartmann, F. G. H., & Maas, V. S. (2010). Why business unit controllers create budget slack: Involvement in management, social pressure, and Machiavellianism. *Behavioral Research in Accounting*, 22(2), 27–49. <https://doi.org/10.2308/bria.2010.22.2.27>

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

Jones, D. N. (2013). What's mine is mine and what's yours is mine: The Dark Triad and gambling with your neighbor's money. *Journal of Research in Personality*, 47(5), 563–571. <https://doi.org/10.1016/J.JRP.2013.04.005>

Jones, D. N., & Figueredo, A. J. (2013). The Core of Darkness: Uncovering the Heart of the Dark Triad. *European Journal of Personality*, 27(6), 521–531. <https://doi.org/10.1002/PER.1893>

Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the Short Dark Triad (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits. *Assessment*, 21(1), 28–41. <https://doi.org/10.1177/1073191113514105>

Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2017). Duplicity among the Dark Triad: Three faces of deceit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 113(2), 329–342. <https://doi.org/10.1037/PSPP0000139>

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(Volume 5, 2018), 387–414. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-032117-104451/CITE/REFWORKS>

Lee, K., & Ashton, M. C. (2014). The Dark Triad, the Big Five, and the HEXACO model. *Personality and Individual Differences*, 67, 2–5. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2014.01.048>

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. <https://doi.org/10.1016/J.MAR.2009.10.003>
- 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)
- Merchant, K. A. (1985). Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, 10(2), 201–210. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90016-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90016-9)
- Merchant, K. A. (1990). The effects of financial controls on data manipulation and management Myopia. *Accounting, Organizations and Society*, 15(4), 297–313. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90021-L](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90021-L)
- Mohamed, A. T. I., & Metwally, A. B. M. (2022). The Relationship Between Machiavellian Leadership, Budget Participation, and Budgetary Slack: mediating propensity to create slack and moderating Locus of Control. *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Researches*, 3(2), 1–50. <https://doi.org/10.21608/CFDJ.2022.229752>
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As Múltiplas Funções do Orçamento Empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), 283–304. <https://doi.org/10.1590/1982-7849RAC2016140121>
- Nottar, D. I. da S., Schiavo, P. dos S., Vesco, D. G. D., & Santos, C. A. dos. (2022). O efeito dos traços dark triad na relação entre a pressão de obediência e a folga orçamentária. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(90), e1455–e1455. <https://doi.org/10.1590/1808-057X20211455.EN>
- Onsi, M. (1973). Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. *The Accounting Review*, 48(3), 535–548. <https://doi.org/10.2307/245151>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372. <https://doi.org/10.1136/BMJ.N71>
- Paulhus, D. L. (2014). Toward a Taxonomy of Dark Personalities. *Current Directions in Psychological Science*, 23(6), 421–426. <https://doi.org/10.1177/0963721414547737>
- Paulhus, D. L., Buckels, E. E., Trapnell, P. D., & Jones, D. N. (2021). Screening for Dark Personalities: The Short Dark Tetrad (SD4). *European Journal of Psychological Assessment*, 37(3), 208–222. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/A000602>
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Bachrach, D. G., & Podsakoff, N. P. (2005). The influence of management journals in the 1980s and 1990s. *Strategic Management Journal*, 26(5), 473–488. <https://doi.org/10.1002/SMJ.454>
- Schiff, M., & Lewin, A. Y. (1970). The Impact of People on Budgets. *The Accounting Review*, 45(2), 259–268. <https://doi.org/10.2307/244377>
- Smith, M. B., Craig Wallace, J., & 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. <https://doi.org/10.1002/JOB.2038>
- 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(2), 385–394. <https://doi.org/10.17512/PJMS.2019.19.2.33>
- Van der Stede, W. A. (2000). The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society*, 25(6), 609–622. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00058-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00058-6)
- Webb, R. A. (2002). The impact of reputation and variance investigations on the creation of budget slack. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4–5), 361–378. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00034-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00034-4)
- Wibbeke, L.-M., & Lachmann, M. (2020). Psychology in management accounting and control research: an overview of the recent literature. *Journal of Management Control* 2020 31:3, 31(3), 275–328. <https://doi.org/10.1007/S00187-020-00302-3>

- Wisse, B., & Sleebos, E. (2016). When the dark ones gain power: Perceived position power strengthens the effect of supervisor Machiavellianism on abusive supervision in work teams. *Personality and Individual Differences*, 99, 122–126. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2016.05.019>
- Yasmi, S. R., Ulfah, Y., & Bone, H. (2025). The Effect of Budget Participation and Information Asymmetry on Budgetary Slack with Dark Triad Character as a Moderating Variable in Hospitals in East Kalimantan. *Disclosure: Journal of Accounting and Finance*, 5(1), 44–62. <https://doi.org/10.29240/DISCLOSURE.V5I1.12804>
- Young, S. M. (1985). Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack. *Journal of Accounting Research*, 23(2), 829–842. <https://doi.org/10.2307/2490840>

Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio do Programa de Bolsas Universitárias do Estado de Santa Catarina - Brasil (UNIEDU/FUMDES PÓS-GRADUAÇÃO) - Edital nº 471/SED/2021.

Apêndice A

Síntese da revisão dos estudos analisados

Autores	Amostra (Contexto)	Método Técnica	Relação analisada	Sinal		Operacionalização		Conclusões
				Esperado	Encontrado	Traço	Folga	
Hartmann e Maas (2010)	136 Estudantes com cargos gerenciais (Holanda)	Experimento 2x2 ANOVA Regressão Hierárquica	Maquiavelismo → Folga	+	+ $p < 0.01$ (Hipótese aceita)	MACH-IV	Cenário de caso desenvolvido pelos autores (Constituição)	A propensão dos estudantes para se envolverem na constituição de folga orçamentária é influenciada pelo maquiavelismo. Além disso, indivíduos com alto maquiavelismo são mais propensos a ceder à pressão social para constituir folga quando estão envolvidos nas decisões orçamentárias.
			Envolvimento x Pressão x Maquiavelismo → Folga	+	+ $p < 0.05$ (Hipótese aceita)			
Suryadi et al. (2019)	150 Gestores do Setor Público (Indonésia)	Questionário SEM-PLS	Honestidade-Humildade → Participação	+	+ $p < 0.01$ (Hipótese aceita)	HEXACO PR-I	Ajibolade e Akinniyi (2013) (Propensão)	A propensão dos gestores públicos para se envolverem na constituição de folga orçamentária é influenciada pelos traços de honestidade-humildade e conscienciosidade. Níveis baixos desses traços tornam os gestores mais suscetíveis para constituir folga quando envolvidos no processo orçamentário.
			Conscienciosidade → Participação	+	+ $p < 0.01$ (Hipótese aceita)			
			Participação → Folga	+	+ $p < 0.01$ (Hipótese aceita)			
Corrêa e Lavarda (2021)	390 Estudantes (Brasil)	Experimento 2x2 SEM-PLS com análise multigrupo	Maquiavelismo → Folga	+	+ $p < 0.10$ (Hipótese aceita)	MPS	Cenário de caso adaptado de Farias (2012) (Constituição)	A propensão dos estudantes para se envolverem na constituição de folga orçamentária é influenciada pelo maquiavelismo, mesmo diante do afeto ambiental negativo imposto pela ameaça de punição.
			Maquiavelismo x Punição → Folga	-	+ $p > 0.10$ (Hipótese rejeitada)			
Mohamed e Metwally (2022)	248 Bancários (Egito)	Questionário Regressão Múltipla (método de Baron e Kenny para mediação)	Maquiavelismo → Folga	+	+ $p < 0.01$ (Hipótese aceita)	MLS	Kren (2003) (Propensão) Dunk (1993) (Constituição)	A propensão de bancários para se envolverem na criação de folga é influenciada pelo estilo de liderança maquiavélico. O estudo também encontrou um papel mediador parcial positivo da propensão na relação entre o estilo de liderança maquiavélico e a constituição de folga orçamentária, bem como um papel moderador parcial negativo do locus de controle na relação entre o estilo de liderança maquiavélico e a constituição de folga orçamentária.
			Maquiavelismo → Propensão	+	+ $p < 0.01$ (Hipótese aceita)			
			Maquiavelismo → Propensão → Folga	+ / -	+ $p < 0.01$ (Hipótese aceita)			
			Maquiavelismo x Locus de controle → Folga	+ / -	- $p < 0.01$ (Hipótese aceita)			

Autores	Amostra (Contexto)	Método Técnica	Relação analisada	Sinal		Operacionalização		Conclusões
				Esperado	Encontrado	Traço	Folga	
Nottar et al. (2022)	82 Estudantes (Brasil)	Experimento 2x2 Mann-Whitney Kruskal-Wallis Regressão Logística Binária	Triade sombria → Folga	+	+ $p < 0.01$ (Hipótese aceita)	SD-3	Cenário de caso adaptado de Davis et al. (2006) e Faria et al. (2012) (Constituição)	A propensão dos estudantes para se envolverem na criação de folga é influenciada pelos traços da triade sombria, bem como indivíduos com níveis elevados de traços sombrios, independentemente de estarem sob pressão de obediência, foram mais propensos à criação de folga.
			Pressão de obediência x Triade sombria → Folga	+	- $p > 0.10$ (Hipótese rejeitada)			
Borges et al. (2023)	161 Estudantes (Brasil)	Questionário SEM-PLS	Maquiavelismo → Folga	+	+ $p > 0.05$ (Hipótese rejeitada)	MPS	Onsi (1973) (Propensão)	A propensão dos estudantes para se envolverem na criação de folga não parece ser influenciada pelo traço de maquiavelismo, embora 67,39% da amostra demonstrem comportamentos que são característicos dessa personalidade.
Bortoluzzi et al. (2023)	150 Gestores (Brasil)	Questionário SEM-PLS	Maquiavelismo → Folga	+	+ $p < 0.01$ (Hipótese aceita)	MACH-IV	Dunk (1993) (Constituição)	A propensão dos gestores para se envolverem na criação de folga é influenciada pelo traço de personalidade de maquiavelismo. As evidências também sugerem que gestores com traços de maquiavelismo tendem a adotar controles de pessoal que os permitam alcançar os seus objetivos, como a criação de folga.
			Maquiavelismo → Controles de pessoal	+	+ $p < 0.01$ (Hipótese aceita)			
			Maquiavelismo → Controles de pessoal → Folga	+	+ $p < 0.10$ (Hipótese aceita)			
Grediani et al. (2023)	333 Estudantes (Indonésia)	Experimento 2x2 2x2x2 ANOVA	Motivação interna x Baixo maquiavelismo → Honestidade versus Motivação externa x Alto maquiavelismo → Honestidade	+	+ $p < 0.01$ (Hipótese aceita)	MACH-IV	Evans et al. (2001) (Constituição)	Os resultados demonstraram que a motivação interna teve uma influência mais forte no relato orçamentário honesto do que a motivação externa. No entanto, o maquiavelismo enfraqueceu esta relação, indicando que para esses indivíduos, o interesse pessoal ainda prevalece sobre os interesses organizacionais.
							Proxy = Índice de honestidade	
Yasmi et al. (2025)	69 Gestores (Indonésia)	Questionário SEM-PLS	Triade sombria x Participação → Folga	+ / -	+ $p < 0.01$ (Hipótese aceita)	SD-3	Não especificado	Os traços da triade sombria moderam a relação entre participação orçamentária e folga, bem como a relação entre assimetria e folga orçamentária. Em suma, esses indivíduos usam a participação e a assimetria de forma estratégica para manipular metas e criar folga.
			Triade sombria x Assimetria → Folga	+ / -	- $p < 0.01$ (Hipótese aceita)			

Nota 1. Observa-se que a citação de Farias (2012), mencionada por Corrêa e Lavarda (2021), não consta na lista de referências do estudo.

Nota 2. Segundo Grediani et al. (2023, p. 167), a hipótese testada pode ser traduzida da seguinte forma: "indivíduos no grupo de motivação interna com traços maquiavélicos mais baixos relatam orçamentos mais honestos do que aqueles com traços maquiavélicos mais altos no grupo de motivação externa".

Nota 3. Yasmi et al. (2025) não apresentaram objetivamente os instrumentos de pesquisa utilizados para mensurar os construtos de participação, assimetria informacional e folga orçamentária. No entanto, pelo número de indicadores, presume-se que a folga tenha sido avaliada com base no instrumento desenvolvido por Onsi (1973).

Legenda: HEXACO-PR-I = HEXACO Personality Inventory; MACH-IV = Machiavellianism Scale; MLS = Machiavellian Leadership Style; MPS = Machiavellian Personality Scale;

SD-3 = Short Dark Triad.

Fonte: Dados da pesquisa.