



**Relação indireta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança e folga de recursos de indústrias têxteis sediadas em Santa Catarina**

**Resumo**

O estudo objetiva avaliar a influência indireta de variáveis contingenciais na relação entre o estilo de liderança e a folga de recursos em indústrias têxteis sediadas em Santa Catarina. Realizou-se pesquisa descritiva, documental e quantitativa envolvendo uma amostra de 324 líderes de indústrias têxteis sediadas em Santa Catarina. Houve predominância dos líderes do gênero masculino (194 líderes) e 127 são do gênero feminino, com média de 35 anos de idade. Os dados apontam que 141 líderes cursaram graduação e 88 pós-graduação/especialização, sendo que 4 têm formação em mestrado ou doutorado. Demais líderes cursaram ensino fundamental completo, ensino médio incompleto e completo. Os resultados demonstraram que os estilos de liderança centrado na tarefa, ênfase na produção e precisão preditiva influenciaram indiretamente a folga de recursos mediada pela variável contingencial Incerteza Ambiental. No que se refere a variável contingencial estrutura, observou-se que não houve relação indireta entre os estilos de liderança e a folga de recursos. Para a variável contingencial Tecnologia, percebeu-se influência indireta entre a Ênfase na Produção e a Folga de Recursos, fato que se justifica por considerar o tempo despendido para buscar informações adicionais à produção e novos produtos (Folga de Recursos), a preocupação dos líderes em relação ao processo produtivo (Ênfase na Produção) e por considerar a relevância da Tecnologia utilizada pelas indústrias têxteis no processo produtivo. Observou-se também que a Precisão Preditiva demonstrou influência indireta com a Folga de Recursos, ou seja, líderes que são mais precisos nas decisões e que se preocupam com a Tecnologia utilizada, se esforçam para utilizar a Folga de Recursos nas empresas.

**Palavras-chave:** Teoria da Contingência; Estilos de Liderança; Folga Organizacional.

**Linha Temática:** Contabilidade Gerencial.



## 1. Introdução

A Teoria da Contingência tem sido uma inquietação para os pesquisadores e uma vertente a ser analisada, pois, por meio de variáveis contingenciais internas e externas, é possível identificar a melhor forma para organizar um ambiente (Ganescu, 2012). O autor destaca que a Teoria da Contingência tem sido aplicada, dentre outros quesitos, para destacar a mudança organizacional (Battilana & Casciaro, 2012), implementação da liderança organizacional (Fiedler, 1967) e a forma de determinar a estrutura da organização (Donaldson, 2006).

A teoria contingencial postula que o esforço de grupos que interagem depende da integração entre o estilo de liderança e as situações favoráveis (Ashour, 1973). A estrutura de uma organização inclui a forma como o trabalho da organização é dividido e distribuído entre as pessoas, em termos de especialização de atividade, seções e departamentos. A estrutura também inclui o número de níveis na hierarquia e quantos subordinados se reportam diretamente a cada gestor, isto é, sua amplitude de controle. Outro aspecto da estrutura organizacional é o grau de formalização: o quão longe as regras, procedimentos operacionais e manuais direcionam a maneira como as pessoas trabalham (Donaldson, 2001).

O envolvimento direto pela gestão (gerentes) tem sido considerado uma compensação adequada a um sistema de controle mais sofisticado (Jokipii, 2010). A interação entre as características de um líder, comportamentos e uma determinada situação resultou em teorias de contingência, que avançaram ainda mais a tese para incluir a crença de que a importância relativa dos comportamentos de liderança poderia depender da situação (Richard, 2006).

Um dos fatores essenciais que contribuem para a eficácia da liderança é, portanto, o estilo de um líder (Pihie, Sadhegi & Elias, 2011). A liderança é um componente importante no processo de comprometimento organizacional. Além disso, é fundamental para a eficácia organizacional, bem como o desenvolvimento e as mudanças da cultura organizacional. É um processo pelo qual uma pessoa influencia seguidores para realizar e dirigir os objetivos da organização de uma forma mais coesa e coerente (Acar, 2012).

Trewatha e Vaught (1987) definem a liderança como um processo de relacionamentos interpessoais, numa situação por meio da qual o líder influencia as atividades e comportamentos de outros para alcançar objetivos organizacionais, em que o líder se preocupa com duas dimensões básicas: a das tarefas e a das relações humanas. A relação entre o compromisso do subordinado à organização e os estilos de tomada de decisão, como um aspecto do comportamento de liderança, é outro tema que tem sido pouco pesquisado.

As características organizacionais também podem determinar os tipos de estilos necessários (Lawrence & Miller, 1976). Outra característica que influencia a estrutura organizacional é a presença de folga organizacional. Lawrence e Miller (1976) mencionam que, enquanto algumas empresas têm uma abundância de recursos de folga, como experiência de gestão, habilidades tecnológicas e recursos financeiros e materiais, outras podem experimentar uma grave escassez. Dessa forma, os autores argumentam que estruturas eficazes podem auxiliar os gestores a lidar com a carência de recursos.

Nohria e Gulatti (1996) definem folga como o conjunto de recursos em uma organização, que é superior ao mínimo necessário para produzir um determinado nível de produção. Recursos de folga incluem entradas em excesso, como trabalhadores e a capacidade não utilizada. Essa fonte consiste nos recursos que estão disponíveis à empresa para ir além do que é necessário, a fim de satisfazer as necessidades imediatas do negócio e conduzir suas atividades rotineiras, programas e objetivos (Facó & Csillag, 2010).

Embasado neste contexto, emerge a pergunta de pesquisa: *há influência indireta de variáveis contingenciais na relação entre o estilo de liderança e a folga de recursos em indústrias têxteis sediadas em Santa Catarina?* Assim o estudo tem como objetivo avaliar a

influência indireta de variáveis contingenciais na relação entre o estilo de liderança e a folga de recursos em indústrias têxteis sediadas em Santa Catarina.

De acordo com dados fornecidos pela Federação das Indústrias de Santa Catarina - FIESC (2013), o Estado de Santa Catarina é o segundo maior polo empregador da cadeia têxtil e do vestuário do Brasil, sendo que, no comércio internacional, ocupa o primeiro lugar do país como exportador de roupas de toucador/cozinha, tecidos atalhados de algodão e camisetas *T-Shirt*, produzidas em malha de algodão, sendo um setor relevante para estudos gerenciais, considerando que variáveis contingenciais podem impactar os sistemas internos das organizações e essa relação pode se dar por meio dos estilos de liderança que, conseqüentemente, influenciam a folga organizacional.

## 2. Referencial Teórico

Essa seção demonstra aspectos conceituais sobre a Teoria da Contingência, folga organizacional, com enfoque para a folga de recursos e aborda conceitos teóricos sobre estilos de liderança.

### 2.1 Teoria da Contingência

Na visão da Teoria Contingencial há estudos que antecipam seu surgimento. As teorias clássicas da administração, como a Teoria da Administração Científica, datada de 1890 e 1930, tendo como precursor Frederick W. Taylor e outros, objetivava caracterizar os melhores meios para se realizar uma tarefa, bem como selecionar, motivar e treinar seus colaboradores. Porém a Teoria Clássica das Organizações, tendo como precursores Henry Fayol e Max Weber pretendia encontrar as diretrizes para se coordenar e administrar organizações complexas, como as fábricas (Stoner & Freeman, 1994).

Tendo como observação a abordagem clássica não demonstrou eficiência suficiente na produção, bem como não demonstrou harmonia entre os colaboradores, é que surgiu, de acordo com Stoner e Freeman (1994), a abordagem comportamental, com interesse em ajudar os administradores a trabalhar eficazmente com as pessoas dentro da organização.

Outra teoria antecedente é a Teoria dos Sistemas. A abordagem sistêmica retrata a década de 1950 e aduz que as organizações fazem parte de um sistema unificado, composto por partes interrelacionadas, levando em conta que as atividades de um segmento afetam de forma diferenciada as atividades de outros. Essa teoria considera as organizações como um sistema aberto, pois interage com o ambiente (Stoner & Freeman, 1994).

A Teoria da Contingência se consolidou a partir da junção de diversos estudos envolvendo várias áreas do conhecimento científico. Conforme as especificações desse estudo destacam-se as pesquisas de Skinner (1953); Thompson e Bates (1957); Woodward (1958; 1965 apud Donaldson, 2001); Burns e Stalker (1961); Chandler (1962); Leavitt (1964); Thompson (1967) e Lawrence e Lorsch (1967), que inseriram o termo “Teoria da Contingência” pela primeira vez na literatura.

A afirmação básica dessa teoria é que o ambiente no qual uma organização opera determina a melhor maneira para que possa funcionar (BETS, 2011). A Teoria da Contingência tem dois pressupostos básicos: não há uma melhor maneira de se organizar e qualquer forma de organização não é tão eficaz (GALBRAITH, 1973, apud BETS, 2011). Na perspectiva contingencial há variáveis contingenciais que podem impactar a gestão organizacional a saber: incerteza ambiental (fatores externos à organização); estrutura; estratégia; tecnologia e tamanho.



## 2.2 Folga Organizacional

A folga organizacional vem sendo tratada na literatura desde a década de 1960. Bourgeois (1981), parafraseando James March (1963), destaca que a folga organizacional é atribuída à almofada de recursos reais ou potenciais, que permite a organização se adaptar com sucesso a pressões internas para fins de ajustes, ou pressões externas, para auxiliar na mudança política e/ou iniciar mudanças estratégicas em relação ao ambiente externo. A folga organizacional é conhecida por afetar vários aspectos do comportamento e o desempenho organizacional. Existem opiniões e teorias divergentes sobre a relação entre a folga e o desempenho da empresa.

Sob a visão da teoria comportamental, a folga é vista de forma positiva, como um tampão ou almofada contra a incerteza durante os tempos ruins e um incentivo para os membros da organização ampliar metas (aspirações) para continuidade da empresa (Neck, 2001). O autor destaca que a teoria da agência contradiz a visão na teoria comportamental quando, por exemplo, Jensen (1976) vê a folga como um incentivo para os gestores participarem de comportamento desviante, em detrimento do valor do acionista. Independentemente da opinião de teoria da agência, a maioria dos pesquisadores de gestão supõe, a priori, que a folga organizacional tem uma influência positiva sobre a organização. Para fins de esclarecimento, a tese se alinha na visão comportamental de folga organizacional.

O conceito de folga passa a ideia de uma almofada, com grandes recursos disponíveis em uma organização, que tente resolver problemas ou facilitar a busca de objetivos fora da realidade daqueles ditados por princípios de otimização (Bourgeois, 1981). A capacidade de as organizações investirem em inovações foi atribuída à presença de folga organizacional, conforme destaca Cyert e March (1963), citado por Bourgeois (1981). Bourgeois (1981) considera a folga organizacional uma variável relevante no estudo das organizações.

Segundo Bourgeois (1981) dentre outras coisas, a folga serve para reduzir os conflitos, metas (Cyert & March, 1963 apud Bourgeois, 1981), reduzir as necessidades de processamentos de informações de um sistema (Galbraith, 1973 apud Bourgeois, 1981), ou para promover o comportamento político nas organizações (Astley, 1978 apud Bourgeois, 1981). A folga é o recurso que permite a uma organização ajustar as mudanças brutas que ocorrem no ambiente externo, com um mínimo de impacto, e para experimentar novas posturas em relação a esse ambiente, seja por meio de novos produtos ou de inovações (Bourgeois, 1981).

A disponibilidade de recursos serve basicamente para quatro funções dentro da organização: a) como um incentivo para os atores organizacionais permanecerem dentro do sistema; b) como um recurso para resolução de conflitos; c) como um mecanismo de tamponamento no processo de fluxo de trabalho; d) como um facilitador de certos tipos de comportamento estratégico e criativo dentro da organização (Bourgeois, 1981).

Os recursos livres sob a forma de folga proporcionam uma vantagem estratégica, mas somente se são relevantes em relação aos da concorrência (Bromiley, 1991). A folga é um fator integrante que afetará a relação entre a oportunidade produtiva de uma empresa e seu subsequente crescimento. Permite flexibilidade na identificação e na alteração de oportunidades produtivas. Influências positivas da folga organizacional, de acordo com Neck (2001). Recursos organizacionais podem ser pessoas, equipamentos, recursos tecnológicos, recursos financeiros e até mesmo patentes. São essenciais às empresas. Dessa forma, a falta, o excesso ou a sua não utilização afeta o desempenho das atividades de uma empresa, como os relacionados à inovação (Facó, 2009; Csillag, 2010).

A folga, como um amortecedor, absorve flutuações em ambientes externos e desempenha um papel estabilizador em uma economia dinâmica. Dado que as empresas necessitem se relacionar com seus ambientes, a fim de sobreviver, a folga afeta a capacidade delas para aproveitarem as oportunidades ambientais e reduzem os impactos externos (Lee,





Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

2011). A folga de recursos torna-se relevante a projetos que não seriam aprovados quando os recursos são escassos e o controle sobre o orçamento está apertado. Além disso, quando há folga e os critérios para aceitar novas ações, aumenta a probabilidade de que propostas para investir recursos de folga em inovações sejam aprovadas. Por outro lado, quando os recursos são escassos, regras mais conservadoras para a sua alocação predominam, tornando-se mais difícil a aprovação para investir em outros projetos, além daqueles que estão em tramitação (Cyert & March, 1963 apud Fernández & Wise, 2010).

As inovações, por exemplo, que apresentam avanços tecnológicos para as organizações são mais propensas de serem realizadas por empresas bem sucedidas, com recursos de folga suficientes para investir em tais esforços (Fernández & Wise, 2010). Kraatz e Zajac (2001) mencionam que os recursos de folga investidos em capital físico, social, organizacional ou humano, também podem agir como amortecedores no ambiente que atuam. Esses recursos, como a folga financeira, podem diminuir a probabilidade de como uma organização perceberá e responderá às ameaças externas.

### 2.3 Estilos de Liderança

A gestão é um exercício de integração. A partir do processo de gestão, as atividades são coordenadas, canalizadas e orientadas para a realização bem sucedida das metas e objetivos organizacionais. A fim de realizar uma atividade de integração e para a execução do trabalho, é preciso uma combinação dos atributos de competências técnicas, habilidades sociais, humanas e capacidade conceitual dos gestores (Mullins, 1985).

Uma organização é conhecida por ser um grupo de pessoas reunidas para uma finalidade específica, a fim de atingir um objetivo desejado. Essas pessoas são de diferentes especialidades e, portanto, têm diferentes atitudes e características em relação ao seu trabalho. Subjetivamente, pode-se dizer que estes fatores, tais como as atitudes e características, podem melhorar o desempenho da organização (Mansor et al., 2012).

Verifica-se que a liderança é uma das necessidades básicas e mais importantes em cada organização. É constantemente considerada como a solução para a maioria dos problemas organizacionais (Daft; Marcic, 2006; apud Pihie *et al.*, 2011). Os líderes podem levar as organizações ao sucesso, prestando mais atenção às mudanças ambientais que, por sua vez, ajuda-os a definir metas e objetivos próprios. Um dos fatores essenciais que contribuem para a eficácia da liderança é o estilo de um líder (Pihie *et al.*, 2011).

Geralmente líderes gerenciais podem e muitas vezes fazem a mudança acontecer em suas organizações (Fernández & Wise, 2010). Para Fernández e Wise (2010), os novos executivos demonstram promover mudanças nas organizações por meio da transferência de conhecimento, aprendizagem organizacional, introdução de novos modelos cognitivos e atenuação de valores organizacionais existentes.

Acar (2012) destaca que o tema “liderança” foi estudado a partir de várias perspectivas, incluindo as características pessoais dos líderes, a natureza do contexto organizacional e as características de seus subordinados. Tem sido associada a muitas questões organizacionais. Luthans (1973) destaca que muito se escreveu sobre liderança, porém, até aquela data, não havia chegado a um resultado concreto. Para ele, os estudos analisaram o líder e seus traços, destacando que o estudo de Fiedler (1967) é que produziu um avanço significativo sobre o tema, desenvolvendo um modelo de contingência da eficácia da liderança.

A liderança é um componente importante no processo de comprometimento organizacional. Além disso, é fundamental para a eficácia organizacional, bem como o desenvolvimento e as mudanças da cultura organizacional. É um processo pelo qual uma pessoa influencia seguidores para realizar e dirigir os objetivos da organização de uma forma mais coesa e coerente (Acar, 2012).

As ligações que surgem a partir de pesquisas sobre liderança devem ser consideradas como ferramentas de diagnósticos e não como orientações precisas. O início de pesquisas sobre liderança, geralmente, postula um perfil de líder eficaz em termos de características de personalidade. O bom líder não era apenas decisivo e possuía bom senso, também era capaz de se comunicar e projetar um ar de confiança (George & Embse, 1971). Jansen (2011) observou que a literatura existente não aborda a relação entre a contabilidade gerencial e a mudança de controle de gestão com os estilos de liderança dos gestores. Essa lacuna, para o autor, é surpreendente, já que várias publicações seminais demonstram que o estilo de liderança de um gerente e o uso de dados contábeis estão relacionados.

O vínculo entre o compromisso do subordinado à organização e os estilos de tomada de decisão, como um aspecto do comportamento de liderança, é outro tema que tem sido pouco pesquisado. Os estudos empíricos têm examinado essa relação indiretamente, utilizando os conceitos de descentralização e centralização, clima participativo, autonomia no trabalho, círculos de qualidade, entre outros (Bourantas, 1988).

### 3. Aspectos metodológicos

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, do tipo *survey*, com abordagem quantitativa. A amostra contempla 324 respondentes. No total, o estudo envolveu microempresas (até 19 colaboradores), pequenas empresas (de 20 a 99 colaboradores), médias empresas (de 100 a 499 colaboradores) e grandes empresas (mais de 500 colaboradores). Foram elaboradas três constructos envolvendo as variáveis, subvariáveis, operacionalização das subvariáveis, medidas e autores utilizados para as variáveis contingenciais, estilos de liderança e folga de recursos.

Tabela 1 Constructo da pesquisa para a variável contingencial

Variáveis	Subvariáveis	Operacionalização das subvariáveis	Medidas	Autores
Variável Contingencial	Incerteza Ambiental	1 Ações dos fornecedores 2 Ações dos concorrentes 3 Demanda dos clientes 4 Disponibilidade de crédito/taxas de juros 5 Mudanças na legislação 6 Ações dos sindicatos 7 Desregulamentação e globalização 8 Momento econômico 9 Relações industriais 10 Produção e TI	Questões (1 a 10)  Escala Likert 1 a 7 (fácil de prever - difícil de prever)	Hoque (2004), antecipado por Gordon e Narayanan (1984), Govindarajan (1984), Ezzamel (1990).
	Estrutura	1 Número de trabalhadores 2 Contratação de trabalhadores 3 Horas extras 4 Data de entrega e prioridades 5 Métodos de seleção de pessoal 6 Métodos de trabalho 7 Máquinas/equipamentos a utilizar 8 Alocação de trabalho 9 Decisões de investimentos menores 10 Decisões de investimentos maiores	Questões (11 a 20)  Escala Likert 1 a 7 (baixa autoridade - alta autoridade)	Gerdin (2005) antecipado por Miller e Droge (1985).
	Tecnologia	1 Tecnologias sofisticadas 2 Produtos no estado da arte da tecnologia 3 Investimentos em P&D 4 Competências da equipe de P&D	Escala Likert 1 a 7 (discordo totalmente - concordo totalmente)	Li <i>et al.</i> (2005).

Fonte: Elaborada pelos autores.

As variáveis contingenciais investigadas nas indústrias têxteis foram: incerteza ambiental, estrutura, estratégia e tecnologia. A subvariável incerteza ambiental é pautada no estudo de Hoque (2004). Para a subvariável estrutura, utiliza-se a percepção de Gerdin (2005), antecipado por Miller e Droge (1985), com enfoque para a centralização/descentralização e a variável tecnologia utilizou-se a definição e o instrumento desenvolvidos por Li, Zhang e Chan (2005).

Para os estilos de liderança, o instrumento desenvolvido por Stogdill (1963), conforme destacam Abernethy *et al.* (2010), possibilita distinguir claramente o estilo e as decisões relativas à delegação de autoridade e a forma com que o sistema de planejamento e controle são utilizados. Para a estrutura/tarefa optou-se em empregar a definição de Abernethy *et al.* (2010), antecipados por Stogdill (1967), Brownell (1985), Otley e Pierce (1995), Moores e Yuen (2001), Luft e Shields (2003), Judge *et al.* (2004) e Richard (2006).

Tabela 2 Constructo da pesquisa para os estilos de liderança

<b>Estilos de Liderança</b>	Estrutura/Tarefa	1 Expectativa do grupo 2 Uso de procedimentos uniformes 3 Insere ideias no grupo 4 Demonstra atitudes claras 5 Decide o que e como fazer 6 Atribui ao grupo tarefas específicas 7 Nível de certeza do grupo 8 Agenda trabalhos 9 Padrões de desempenho definidos 10 Regras e regulamentos	Escala <i>likert</i> 1 a 7 (nunca – sempre)	Abernethy <i>et al.</i> (2010), antecipado por Stogdill (1967); Brownell (1985); Otley e Pierce (1995); Moores e Yuen (2001); Luft e Shields (2003); Judge <i>et al.</i> (2004); Richard (2006).
	Ênfase na Produção	1 Estímulo para horas extras 2 Competitividade 3 Desempenho do grupo 4 Trabalho acelerado 5 Produção acelerada 6 Cobrança por produção 7 Calma no trabalho 8 Mantém-se ativo 9 Ultrapassa recordes 10 Mantém a capacidade do grupo	Escala <i>likert</i> 1 a 7 (nunca – sempre)	Condon (2011), antecipado por Stogdill (1967); Canales <i>et al.</i> (2008).
	Precisão preditiva	1 Decisões precisas 2 Prevê o futuro 3 Concretização de previsões 4 Previsão de tendências 5 Problemas e planos	Escala <i>likert</i> 1 a 7 (nunca – sempre)	Condon (2011), antecipado por Stogdill (1967); Canales <i>et al.</i> (2008).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Outro estilo de liderança em que se baseia o estudo é o estilo com ênfase na produção, conforme preconiza Condon (2011), antecipado por Stogdill (1967) e Canales *et al.* (2008). Stogdill (1967) considera que os líderes com ênfase na produção são aqueles que cobram por maior produção diária, semanal, mensal, buscando sempre ultrapassar recordes.

Quanto ao estilo de liderança com precisão preditiva, o estudo utiliza Condon (2011), antecipado por Stogdill (1967), Canales *et al.* (2008). Para Stogdill (1967), o líder com esse estilo busca expor claramente suas atividades e tem capacidade para prever o resultado com precisão. Já a Tabela 3 demonstra o constructo envolvendo a folga de recursos.

Tabela 3 Constructo da pesquisa para a folga de recursos

Folga de Recursos	Humano/pessoal	1 Atividades 2 Qualidade	Escala Likert 1 a 7 (discordo totalmente – concordo plenamente)	Mallidou <i>et al.</i> (2011), antecipado por Kraatz e Zajac (2001); Windsor (2007); Voss <i>et al.</i> (2008); Facó e Csillag (2010).
	Espaço/Físico	1 Espaço para atividades 2 Espaço para reuniões 3 Frequência	Escala Likert 1 a 7 (nunca – sempre)	Mallidou <i>et al.</i> (2011), antecipado por Voss <i>et al.</i> (2008).
	Tempo	1 Atividades extras 2 Tempo para reuniões 3 Tempo para leituras 4 Tempo para desenvolver novos produtos	Escala Likert 1 a 7 (nunca – sempre)	Mallidou <i>et al.</i> (2011), antecipado por Nohria e Gulati (1996); Greenhalgh <i>et al.</i> (2004); Augsdorfer (2005); Kerfoot (2006).

Fonte: Elaborada pelos autores.

A adequação dos recursos humanos, tempo e espaço não só afeta a qualidade, mas também tem potencial para apoiar a inovação organizacional. Todos os três recursos de folga organizacional (pessoal, tempo e espaço) são obrigatórios em níveis adequados, ou seja, em níveis de unidades e instalações, para que as organizações possam trabalhar melhor, a fim de garantir a máxima eficiência, eficácia, produtividade e excelência, garantindo, assim, melhor qualidade (Mallidou *et al.*, 2011). A partir das definições obtidas na literatura para as variáveis contingenciais, estilos de liderança e folga de recursos, apresentam-se as hipóteses desenvolvidas para o estudo.

H<sub>1</sub> – A variável contingencial Incerteza Ambiental influencia indiretamente a relação entre os estilos de liderança (Estrutura/Tarefa; Consideração/Relacionamento; Ênfase na Produção; Precisão Preditiva) e a folga de recursos.

H<sub>2</sub> – A variável contingencial Estrutura influencia indiretamente a relação entre os estilos de liderança (Estrutura/Tarefa; Consideração/Relacionamento; Ênfase na Produção; Precisão Preditiva) e a folga de recursos.

H<sub>3</sub> – A variável contingencial Tecnologia influencia indiretamente a relação entre os estilos de liderança (Estrutura/Tarefa; Consideração/Relacionamento; Ênfase na Produção; Precisão Preditiva) e a folga de recursos.

O instrumento de pesquisa utilizado para coleta dos dados é o questionário. Para obtenção dos dados, com exceção do primeiro bloco de perguntas (características dos respondentes), optou-se em utilizar como escala de resposta, a escala *Likert* de 7 pontos. É relevante destacar que as questões do questionário foram traduzidas com auxílio de um especialista em língua inglesa, objetivando assegurar a preservação do significado das palavras. Aplicou-se um pré-teste envolvendo cinco participantes, dentre eles, gerentes, supervisores e líderes de quatro empresas de diferentes segmentos (rede de postos de combustíveis, indústria têxtil, indústria de máquinas pesadas e contabilidade). Identificaram-se inconsistências ortográficas e palavras de difícil compreensão, sendo substituídas e reformuladas algumas frases, objetivando torná-las mais claras e compreensíveis.

Quanto aos procedimentos de análise dos dados, aplicou-se a Análise Fatorial Exploratória (AFE) e a Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Para analisar a consistência interna (confiabilidade) das respostas obtidas por meio do instrumento de pesquisa (questionário), aplicou-se o *Alfa de Cronbach*. Para o estudo, optou-se por considerar valores com confiabilidade, àqueles que demonstram  $\alpha$  acima de 0.70.



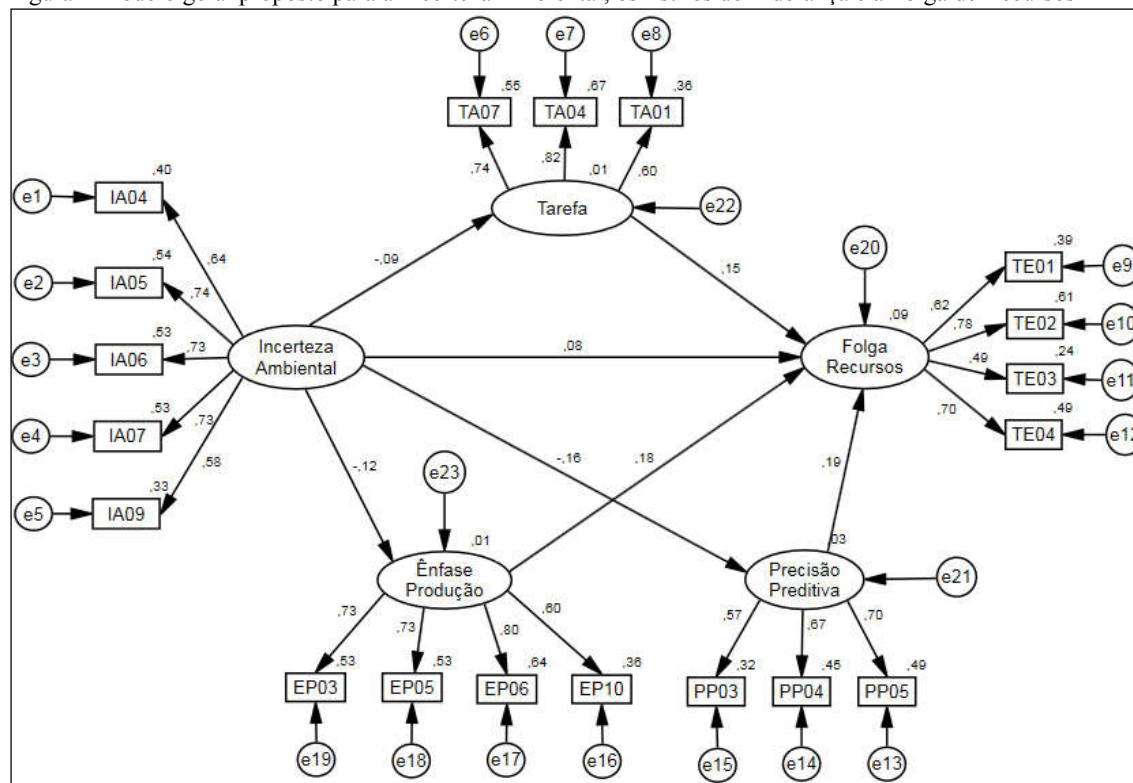
A Análise Fatorial Confirmatória (AFC) foi realizada com o auxílio do *software* AMOS®. Os índices de ajuste dos modelos analisados seguem Hair Junior *et al.* (2009) e Marôco (2010). Uma limitação metodológica refere-se ao viés dos respondentes quanto ao instrumento de pesquisa utilizado, por duas razões: a subjetividade no entendimento dos respondentes ao ler e interpretar as questões do instrumento de pesquisa, que envolve questões com escala *Likert* de 7 (sete) pontos; e a quantidade de questões do instrumento, mesmo que este tenha passado por um pré-teste.

#### 4. Análise dos resultados

Quanto a caracterização dos respondentes, o estudo envolveu 324 líderes de 41 indústrias têxteis sediadas principalmente no Vale do Itajaí e Norte Catarinense. Os envolvidos foram líderes, gerentes, encarregados, supervisores, diretores e outros profissionais com poder de tomada de decisões nos mais variados departamentos das empresas estudadas. Observou-se que 127 são do gênero feminino e 194 do gênero masculino. Em média, mencionam ter 35 anos, cursaram graduação (141) e pós-graduação/especialização (88). Os demais líderes cursaram ensino fundamental completo, ensino médio incompleto e completo. No que se refere ao tempo de serviço, em média trabalham na empresa e atuam na função há menos de cinco anos.

Buscando atingir o objetivo geral, demonstra-se por meio da Figura 1 o modelo geral das relações indiretas, envolvendo a incerteza ambiental, estilos de liderança e folga de recursos.

Figura 1 Modelo geral proposto para a Incerteza Ambiental, os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos



Fonte: Dados da pesquisa.

A relação indireta entre a Incerteza Ambiental, a Tarefa e a Folga de Recursos demonstra correlação positiva (0,15), assim como a relação da Incerteza com Ênfase na

Produção e a Folga de Recursos (0,18) e a Incerteza Ambiental com a Precisão Preditiva e a Folga (0,19). Assim, observa-se que quanto maior for a Incerteza Ambiental dos líderes, menor influência dos estilos de liderança e maior a Folga de Recursos.

Na Tabela 4 é possível observar os coeficientes padronizados e a significância do modelo proposto entre a Incerteza Ambiental os Estilos de Liderança (Tarefa, Ênfase na Produção e Precisão Preditiva) com a Folga de Recursos. A relação direta da Incerteza Ambiental e Precisão Preditiva demonstrou *p-value* inferior a 0,05.

Tabela 4 Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga de Recursos

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R <sup>2</sup>
Folga_Recursos	←	Tarefa	0,172	0,084	2,054	<b>0,040</b>	0,146	0,091
Folga_Recursos	←	Ênfase Produção	0,189	0,072	2,613	<b>0,009</b>	0,185	0,091
Folga_Recursos	←	Precisão Preditiva	0,216	0,089	2,433	<b>0,015</b>	0,193	0,091
Folga_Recursos	←	Incerteza Ambiental	0,065	0,060	1,082	0,279	0,077	0,091
Tarefa	←	Incerteza Ambiental	-0,063	0,050	-1,262	0,207	-0,087	0,008
Ênfase Produção	←	Incerteza Ambiental	-0,098	0,056	-1,748	0,080	-0,119	0,014
Precisão Preditiva	←	Incerteza Ambiental	-0,121	0,057	-2,118	0,034	-0,160	0,026

\*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

A relação indireta entre a Tarefa e a Folga de Recursos, a Ênfase na Produção e a Folga de Recursos e a Precisão Preditiva com a respectiva Folga apresentaram valores de *p-values* de 0,04, 0,00 e 0,01 respectivamente, o que acata a significância apropriada (Hair Junior *et al.*, 2009). Comparando estes resultados com a relação direta da Folga de Recursos e os estilos de liderança, observa-se que tanto diretamente quanto indiretamente (com a inserção da Incerteza Ambiental), a Tarefa, a Ênfase na Produção e a Precisão Preditiva demonstram influenciar a Folga de Recursos.

A Tabela 5 apresenta os índices de ajuste do modelo que envolve a Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e a Folga de Recursos.

Tabela 5 Índices de ajuste do modelo - influência da Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga de Recursos

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
$\chi^2$	-	703,107
Graus de Liberdade - GL	-	145
$\chi^2/GL$	$\leq 5$	4,849
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,820
AGFI	$> 0,90$	0,765
CFI	$> 0,90$	0,745
TLI	$> 0,90$	0,700
NFI	$> 0,90$	0,702
PNFI	$> 0,80$	0,596
RMSEA	$< 0,10$	0,109
SRMR	$< 0,10$	0,183

Fonte: Dados da pesquisa.

O  $\chi^2$  demonstra razão de verossimilhança de 703,107 para 145 Graus de Liberdade, sendo estatisticamente significativos no nível de 0,000. Quando analisada a validade do modelo  $\chi^2/GL$ , têm-se 4,849, o que comprova a qualidade do modelo. As medidas de ajuste absoluto, GFI (*Goodness of Fit*) e AGFI (*Adjusted Goodness-of-Fit Index*), embora próximos

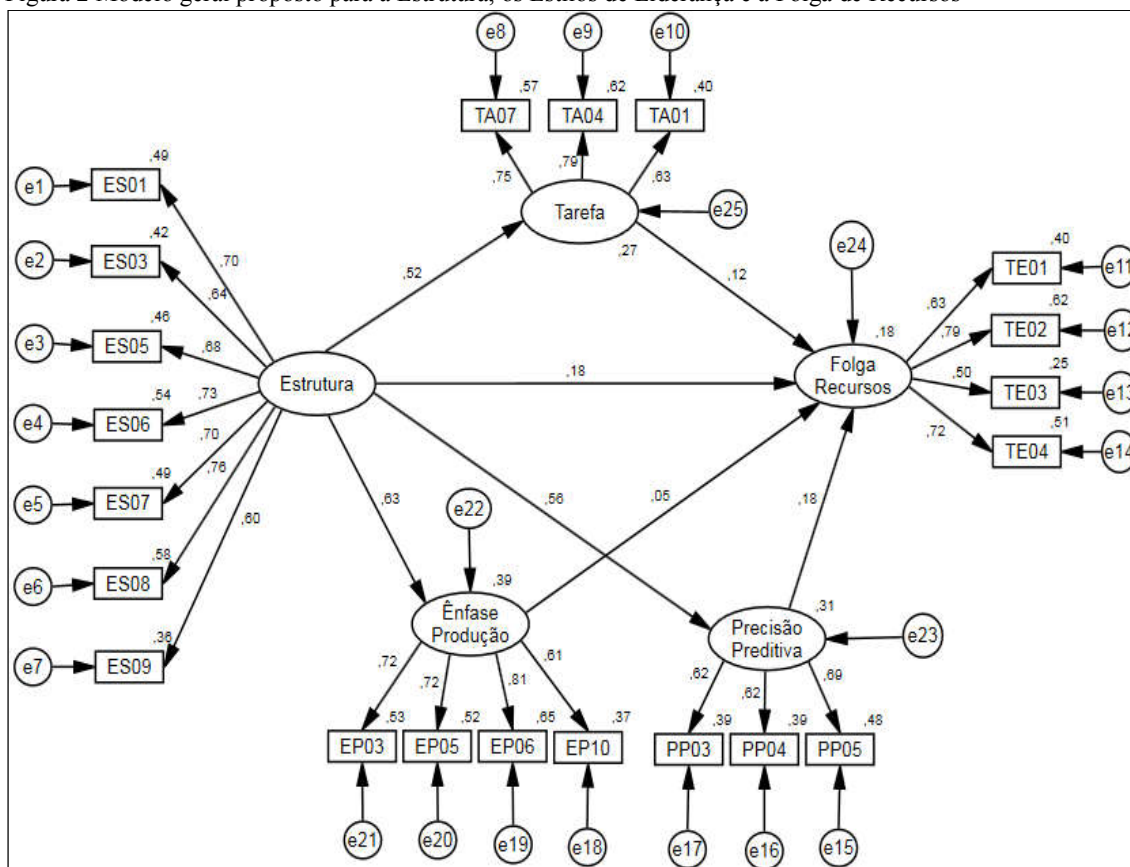
Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

do valor de 0,90, não resultaram em valores esperados. Analisando outros índices absolutos como o RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*), este apresentou valor de 0,109.

Os índices incrementais, como o TLI (*Tucker-Lewis Index*) com valor 0,700, o CFI (*Comparative Fit Index*) com valor 0,745 e o NFI (0,702), não apresentaram os valores de referência que são preconizados na Tabela 3. Porém, considerando que os autores estipulam valores aceitáveis bem próximos de 1,00, e que são escassos os estudos antecedentes para fins de comparações, considera-se, ainda que não se tenha valores satisfatórios em todos os índices, que estes podem ser aperfeiçoados com novas pesquisas, não invalidando a proposta.

Na sequência expõe-se o modelo geral para a Estrutura com Estilos de Liderança e a Folga de Recursos.

Figura 2 Modelo geral proposto para a Estrutura, os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos



Fonte: Dados da pesquisa.

As relações indiretas (a Estrutura com a Precisão Preditiva e a Folga de Recursos) demonstram maior correlação positiva (0,18). A relação entre Estrutura, Tarefa e a Folga de Recursos apresentou correlação de 0,12.

Menor correlação ocorre entre Estrutura, Ênfase na Produção e a Folga de Recursos com 0,05. Assim, pressupõe que o Estilo de Liderança “Ênfase na Produção” é o que apresenta menor influência quando se analisa a Estrutura e a Folga de Recursos nas indústrias têxteis de Santa Catarina.

Conforme dados expostos na Tabela 6, com informações sobre os coeficientes padronizados e a significância do modelo proposto – Estrutura, Estilos de Liderança e a Folga de Recursos – houve significância dos valores de *p-values*, que testa as hipóteses de pesquisa,

apenas para as relações diretas (Estrutura com a Tarefa, com a Ênfase na Produção e com a Precisão Preditiva).

Tabela 6 Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Estrutura, Estilos de Liderança e Folga de Recursos

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R²
Folga_Recursos	←	Tarefa	0,142	0,096	1,475	0,140	0,123	0,177
Folga_Recursos	←	Ênfase_Produção	0,056	0,096	0,582	0,561	0,053	0,177
Folga_Recursos	←	Precisão_Preditiva	0,189	0,101	1,881	0,060	0,180	0,177
Folga_Recursos	←	Estrutura	0,118	0,079	1,485	0,138	0,179	0,177
Tarefa	←	Estrutura	0,299	0,045	6,683	0,000	0,522	0,273
Ênfase_Produção	←	Estrutura	0,393	0,047	8,404	0,000	0,628	0,395
Precisão_Preditiva	←	Estrutura	0,350	0,053	6,553	0,000	0,558	0,311

\*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

A relação indireta da variável contingencial Estrutura com os Estilos de Liderança (Tarefa, Ênfase na Produção e Precisão Preditiva) e a Folga de Recursos não demonstraram valores de *p-values* significativos abaixo de 0,05, conforme sugere Hair Junior *et al.* (2009). Observou-se que os estilos de liderança e a Folga de Recursos quando analisados diretamente, demonstram influência; ao inserir a variável contingencial Estrutura, os resultados não demonstram influência indireta entre os estilos (Tarefa, Ênfase na Produção e Precisão Preditiva) e a Folga de Recursos, pressupondo que a Estrutura em relação ao poder de tomada de decisão não demonstra influência com os estilos de liderança e a folga. Os índices de ajuste do modelo são expostos na Tabela 7.

Tabela 7 Índices de ajuste do modelo - influência da Estrutura, Estilos de Liderança e Folga de Recursos

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
$\chi^2$	-	646,698
Graus de Liberdade - GL	-	182
$\chi^2/GL$	$\leq 5$	3,553
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,835
AGFI	$> 0,90$	0,791
CFI	$> 0,90$	0,826
TLI	$> 0,90$	0,799
NFI	$> 0,90$	0,776
PNFI	$> 0,80$	0,672
RMSEA	$< 0,10$	0,089
SRMR	$< 0,10$	0,112

Fonte: Dados da pesquisa.

O valor de  $\chi^2/GL$  que analisa a validade do modelo demonstra-se satisfatório, sendo de 3,553 e estatisticamente significativo ( $p > 0,05$ ). Quanto aos índices de ajuste absoluto GFI (Goodness of Fit) e AGFI (*Adjusted Goodness-of-Fit Index*), embora próximas do valor de 0,90, não resultaram em valores satisfatórios. O SRMR também apresenta valor abaixo do que sugere a literatura, porém o RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*) é satisfatório, demonstrando bom ajuste do modelo.

Os índices incrementais, TLI (*Tucker-Lewis Index*), CFI (*Comparative Fit Index*), NFI e PNFI não apresentam valores de referência. Considerando a ausência de estudos empíricos que validam o modelo, ou que permite comparações, ainda que não tenha demonstrado valores satisfatórios para os índices absolutos e incrementais, o modelo pode ser melhorado

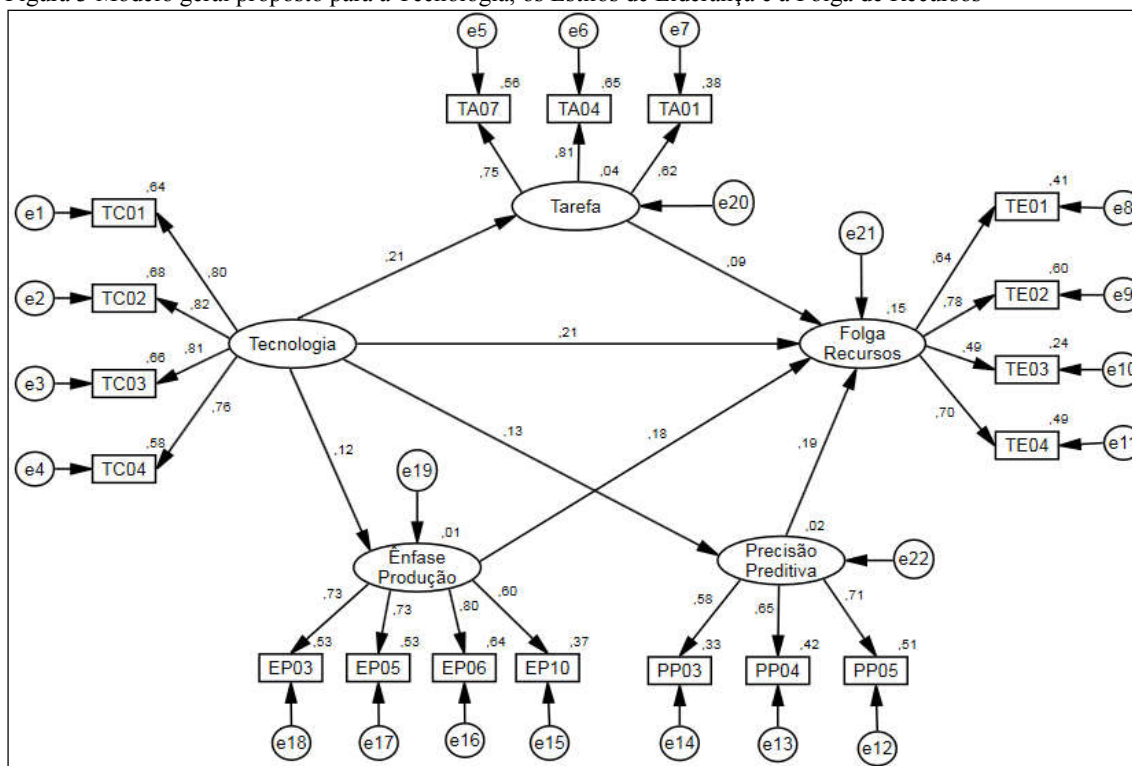


Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

em futuras pesquisas, por conseguinte, não o invalidando, haja vista que os valores esperados são sugestivos.

Na sequência é apresentado o modelo geral para a Tecnologia com Estilos de Liderança e a Folga de Recursos, por meio da Figura 3. No que se refere às relações indiretas: a Tarefa e a Folga de Recursos (0,09), a Ênfase na Produção e a Folga de Recursos (0,18) e a Precisão Preditiva com a Folga de Recursos (0,19) apresentam correlações positivas.

Figura 3 Modelo geral proposto para a Tecnologia, os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos



Fonte: Dados da pesquisa.

A maior correlação se observa entre o Estilo de Liderança “Precisão Preditiva” e a Folga de Recursos, pressupondo que este estilo é o que demonstra maior influência quando se analisa a Tecnologia e a Folga de Recursos. As relações destacadas (\*) tiveram seus valores fixados em 1,00 e os *p-values* não foram calculados. Dentre as relações indiretas, é possível constatar significância apenas para a Ênfase na Produção e a Folga de Recursos, com *p-value* de 0,008, e a Precisão Preditiva com a Folga de Recursos, que demonstra *p-value* de 0,013.

A relação indireta do Estilo caracterizado como Tarefa, não demonstra influência na Folga de Recursos (0,183), por apresentar *p-value* superior a 0,05. Das relações diretas houve influência da Tecnologia e a Tarefa e da Tecnologia e a Folga de Recursos com *p-values* de 0,003 e 0,002 respectivamente. As demais relações demonstram valores significativos.

Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

Tabela 8 Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Tecnologia, Estilos de Liderança e Folga de Recursos

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R <sup>2</sup>
Folga_Recursos	←	Tarefa	0,111	0,083	1,332	0,183	0,093	0,154
Folga_Recursos	←	Ênfase_Produção	0,191	0,073	2,634	<b>0,008</b>	0,181	0,154
Folga_Recursos	←	Precisão_Preditiva	0,217	0,087	2,491	<b>0,013</b>	0,191	0,154
Folga_Recursos	←	Tecnologia	0,148	0,049	3,055	0,002	0,213	0,154
Tarefa	←	Tecnologia	0,120	0,040	2,998	0,003	0,205	0,042
Ênfase_Produção	←	Tecnologia	0,076	0,043	1,765	0,078	0,116	0,013
Precisão_Preditiva	←	Tecnologia	0,079	0,044	1,787	0,074	0,129	0,017

\*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados observados na Tabela 8 podem ser comparados às relações diretas, das quais demonstraram relação direta dos três estilos de liderança com a Folga; porém, ao inserir indiretamente a variável contingencial Tecnologia, observou-se que o estilo com Ênfase na Produção e com Precisão Preditiva demonstraram influenciar a Folga de Recursos; já a Tarefa não influencia a Folga de Recursos quando analisada indiretamente a variável contingencial Tecnologia. Estes resultados apontam que independente de como o líder agenda, define, decide e insere as ideias no grupo, não demonstrará relação deste estilo com a Folga de Recursos analisando a influencia indireta da Tecnologia.

Conforme dados disponíveis na Tabela 9, quanto ao ajustamento do modelo, o  $\chi^2/GL$ , apresentou índice de 5,588. Esse valor não é considerado aceitável, tendo em vista que apresentou valor acima do que recomenda a literatura (0,05). O Indicador GFI (*Goodness of Fit*) e AGFI (*Adjusted Goodness-of-Fit Index*) que idealmente deve ser superior a 0,90 não atende ao mínimo estipulado.

Tabela 9 Índices de ajuste do modelo - influência da Tecnologia, Estilos de liderança e Folga de Recursos

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
$\chi^2$	-	715,223
Graus de Liberdade - GL	-	128
$\chi^2/GL$	$\leq 5$	5,588
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,810
AGFI	$> 0,90$	0,747
CFI	$> 0,90$	0,755
TLI	$> 0,90$	0,707
NFI	$> 0,90$	0,720
PNFI	$> 0,80$	0,602
RMSEA	$< 0,10$	0,119
SRMR	$< 0,10$	0,190

Fonte: Dados da pesquisa

O CFI (*Comparative Fit Index*) que tem como função comparar modelos diferentes contemplando os mesmos dados analisados, deve apresentar valores entre 0,0 e 1,0, (quanto maior, melhor), apresentou valor de 0,755. Por sua vez, os indicadores RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*) em 0,119 e SRMR (*Standardized Root Mean-Square Residual*) em 0,190 obtidos, não atenderam aos critérios recomendados, de ser menor do que 0,10. Considerando que os valores estipulados pela literatura são sugestivos e que se sugere valores próximos de 1,0 (quanto maior, melhor), optou-se em não invalidar o modelo apresentado, tendo em vista que futuras pesquisas podem aperfeiçoá-lo.



## 5. Considerações finais

O estudo objetivou avaliar a influência indireta de variáveis contingenciais na relação entre o estilo de liderança e a folga de recursos em indústrias têxteis de Santa Catarina. A amostra compreendeu 324 respondentes de 41 indústrias têxteis, concentrando-se principalmente nas regiões do Vale do Itajaí e Norte Catarinense. Os envolvidos foram líderes, gerentes, encarregados, supervisores, diretores e outros profissionais com poder de tomada de decisões nos mais variados departamentos das empresas estudadas. Dos líderes que participaram da pesquisa, observou-se que 127 são do gênero feminino e 194 masculinos. Em média, mencionam ter 35 anos, cursaram graduação e pós-graduação/especialização. No que se refere ao tempo de serviço, em média trabalham na empresa e atuam na função há menos de cinco anos.

Os resultados possibilitaram aceitar a primeira hipótese da pesquisa ( $H_1$ ), demonstrando que a variável contingencial Incerteza Ambiental influencia indiretamente a relação entre os estilos de liderança (Estrutura/Tarefa; Consideração/Relacionamento; Ênfase na Produção; Precisão Preditiva) e a folga de recursos. Os dados convergem com o estudo de Cheng e Kesner (1997), que identificaram que a folga organizacional tem efeitos diferenciados sobre a extensão da resposta ambiental, considerando que quando uma empresa aloca recursos (folga) para a eficiência operacional interna, o aumento reduz a extensão da resposta ambiental por parte da gestão, que supostamente está relacionada aos estilos de liderança (tomadores de decisões). Quando a alocação é para os gastos com atividades de promoção e vendas, o oposto ocorre, o aumento da folga acresce a extensão da resposta ambiental dos líderes.

Os resultados rejeitaram a  $H_2$ , ou seja, a variável contingencial Estrutura não influencia indiretamente a relação entre os estilos de liderança (Estrutura/Tarefa; Consideração/Relacionamento; Ênfase na Produção; Precisão Preditiva) e a folga de recursos, o que sugere que a estrutura apresentada pelas indústrias têxteis não é influenciada pelos líderes gerenciais e pelos recursos disponíveis na organização.

No que se refere a  $H_3$  “a variável contingencial Tecnologia influencia indiretamente a relação dos estilos de liderança à folga de recursos, foram aceitas as seguintes situações: relação indireta entre a Ênfase na Produção e a Folga de Recursos; e entre a Precisão Preditiva com a Folga de Recursos. Empresas com elevados níveis de recursos de folga têm maior capacidade para inovar e investir em mudanças estratégicas, a fim de aumentar o seu desempenho à longo prazo (Donada & Dostaler, 2005), o que supõe estar atrelado ao setor têxtil, que carece de inovações constantes nos produtos fabricados.

Assim, é oportuna a relação indireta entre os estilos Ênfase na Produção e a Precisão Preditiva com a Folga, mediada pela variável Tecnologia, considerando que as dimensões tecnológicas são caracterizadas de acordo com o processo produtivo utilizado pelas indústrias (Donaldson, 2001) e com as decisões tomadas pelos líderes, gerentes, encarregados, supervisores, coordenadores e diretores. Já a relação indireta entre a Tarefa e a Folga de Recursos foi rejeitada.

Conclui-se que as variáveis contingenciais Incerteza Ambiental, Estrutura e Tecnologia afetam indiretamente os estilos de liderança e a folga de recursos, porém, de forma diferenciada, o que reforça a necessidade de estudos posteriores para validar os modelos propostos por esta pesquisa, tendo em vista a escassez de estudos empíricos sobre o tema. Os resultados encontrados no desenvolvimento de pesquisas similares podem contribuir com a generalização teórica do tema envolvendo as variáveis contingenciais, os estilos de liderança e a folga organizacional.



#### Referências

- ACAR, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226.
- Abernethy, M. A., Bouwens, J. & Lent, L. V. (2004). Determinants of control system design in divisionalized firms. *The Accounting Review*, 79(3), 545-570.
- Ashour, A. S. (1973). The Contingency Model of Leadership Effectiveness: An Evaluation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 339-355.
- Augsdorfer, P. (2005). Bootlegging and path dependency. *Research Policy*, 34, 1-11.
- Ayman, R., Chemers, M. M. & Fiedler, F. (1995). The contingency model of leadership effectiveness: its levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6(2).
- Battilana, J. & Casciaro, T. (2012). Change agents, networks, and institutions: A contingency theory of organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(2), 381-398.
- Bets, S. C. (2011). Contingency Theory: Science Or Technology? *Journal of Business & Economics Research*, 1(8).
- Bourantas, D. (1988). Leadership styles, need satisfaction and The organizational commitment Of greek managers. *Scand. J. Mgmt.* 4(3/4), 121-134.
- Bourgeois, L. J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, 6, 29-39.
- Bromiley, P. (1991). Testing a causal model of corporate risk taking and performance. *Academy of Management Journal*, 34(1), 37-59.
- Brownell, P. (1983). Leadership style, budgetary participation and managerial behavior. *Accounting, Organizations and Society*, 8(4), 307-321.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications Limited.
- Canales, M., Tejeda-Delgado, C. & Late, J. (2008). Leadership behaviors of superintendents/principals in small rural districts in Texas. *The Rural Educator*, 29(3), 1-7.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Cheng, J. L. C. & Kesner, I. F. (1997). Organizational slack and responseto environmental shifts: the impact of resource allocation patterns. *Journal of Management*. 23(01), 1-18.
- Csillag, J. M. (2010). Innovativeness of Industry ConsideringOrganizational Slack and Cooperation. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 3(2), 108- 120.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. London: Sage.
- Ezzamel, M. (1990). The impact of environmental uncertainty, managerial autonomy and size on budget characteristics. *Management Accounting Research*, 1, 181-197.
- Facó, J. F. B. (2009). *Capacidade de inovação organizacional: Uma Análise Aplicada à Indústria de Transformação Paulista*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas.
- Facó, J. F. B. & Csillag, J. M. (2010). Innovativeness of Industry ConsideringOrganizational Slack and Cooperation. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 3(2),108-120.
- Fávero, L. P., Belfiori, P., Silva, F. L. & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fernández, S. & Wise, L. R. (2010). An Exploration Of Why Public Organizations ‘Ingest’ Innovations. *Public Administration*, 88(4), 979-998.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw Hill.





Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

- Ganescu, M. C. (2012). Assessing corporate social performance from a contingency theory perspective. *Procedia Economics and Finance*, 3, 999-1004.
- Gerdin, J. (2005). Management accounting system design in manufacturing departments: an empirical investigation using a multiple contingencies approach. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 99-126.
- George, N. & Embse, T. J. V. D. (1971). *Six propositions for managerial Leadership*. Business Horizons.
- Gordon, L. A. & Narayanan, V. K. (1984). Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 9(1), 33-47.
- Grosh, D. & Olsen, L. (2009). Environmental uncertainty and managers' use of discretionary accruals. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 188-205.
- Hair, JR. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hoque, A. & James, W. (2000). Linking Balanced Scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12.
- Jansen, E. P. (2011). The effect of leadership style on the information receivers' reaction to management accounting change. *Management Accounting Research*, 22, 105-124.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.
- Kalagnanam, S. S. & Lindsay, R. M. (1998). The use of organic models of control in JIT firms: generalizing Woodward's findings to modern manufacturing practices. *Accounting, Organization and Society*, 24, 1-30.
- Kraatz, M. S. & Zajac, E. J. (2001). How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(5), 632-657.
- Kerfoot, K. (2006). Beyond Busyness: Creating Slack in the Organization. *ANNA Update*, 36(5).
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Leavitt, H. (1964). "Some effects of certain communication patterns on group performance". In E. Macoby et al. (eds.). *Readings in Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart, and Winston, 546-563.
- Lee, S. (2011). How Financial Slack Affects Firm Performance: Evidence from US Industrial Firms. *Journal of Economic Research*, 16, 1-27.
- Li, H., Zhang, Y. & Chan, T. S. (2005). Entrepreneurial strategy making and performance in China's new technology ventures – the contingency effect of environments and firm competences. *Journal of High Technology Management Research*, 16, 37-57.
- Luft, J. & Shields, M. D. (2003). Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 169–249.
- Luthans, F. (1973). The contingency theory of management: a path out of the jungle. *Business Horizons*.
- Mallidou, A. A., Cummings, G. G., Ginsburg, L. R., Chuang, Y. T., Kang, S., Norton, P. G. & Estabrooks, C. A. (2011). Staff, space, and time as dimensions of organizational slack: a psychometric assessment. *Health Care Manage Review*, 36(3), 252-264.



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

- Mansor, N. N., Wai, C. M., Mohamed, A. & Shah, I. M. (2012). The Relationship between Management Style and Employees' Well-Being: A Case of Non-Managerial Staffs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 521- 529.
- Marôco, J. (2003). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Miller, D. (1976). A contingency framework for the design of Accounting information systems. *Accounting, Organizations and Society*, 1(1), 59-69.
- Moores, K. & Yuen, S. (2001). Management Accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, Organizations and society*, 26, 351-389.
- Mullins, L. (1985). Management and managerial behavior. *Hospitality Management*, 4(1), 3-1.
- Neck, H. M. (2001). *Firm Growth following the initial public offering: the impact of organizational slack on the productive opportunity of high technology entrepreneurial firms*. Thesis (Doctor of Philosophy), University of Colorado at Boulder.
- Nohria, N. & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of management journal*, 39(5), 1245-1264.
- Nouri, H. (1994). Using organizational commitment and job involvement to predict budgetary slack: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, 19(3), 289-295,.
- Ozsahin, M., Zehir, C. & Acar, A. Z. (2011). Linking leadership style to firm performance: the mediating effect of the learning orientation. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1546-1559.
- Pierce, B. J. (1995). The control problem in public accounting firms: an empirical study of the impact of leadership style. *Accounting, Organizations and Society*, 20(5), 405-420.
- Pihie, Z. A. L., Sadeghi, A. & Elias, H. (2011). Analysis of Head of Departments Leadership Styles: Implication for Improving Research University Management Practices. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1081-1090.
- Richard, J. V. (2006). *Leadership behaviors of ohio school superintendents as perceived by board of education members: a reexamination*. Dissertation. Faculty of The University of Akron.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. The Macmillan Company.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the Leadership Behavior Description Questionnaire*. Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Stoner, J. A. & Freeman, R. E. (1994). *Administração*. Tradução: A. CALADO. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Thompson, J. D. & Bates, F. L. (1957). Technology, Organization, and Administration. *Administrative Science Quarterly*. 2(3), 325-343.
- Trewatha, R. L. & Vaught, B. (1987). The role of preferred leader behavior, managerial demographics, and interpersonal skills in predicting leadership style. *Journal of Behavioral Economics*.
- Voss, G. B., Sirdeshmukh, D. & Voss, Z. G. (2008). Effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 51(1), 147-164.