



INFLUÊNCIA DA INCERTEZA AMBIENTAL NOS ESTILOS DE LIDERANÇA E NA FOLGA DE RECURSOS

Lara Fabiana Dallabona

Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC

lara.dallabona@udesc.br

Carlos Eduardo Facin Lavarda

Universidade Regional de Blumenau - FURB

clavarda@furb.br

RESUMO

Este estudo parte da premissa que contingências externas à empresa podem influenciar a relação entre os estilos de liderança e a folga de recursos, haja vista a concepção de que um sistema de gestão não é idêntico a outro e que, dependendo do contexto em que a empresa está inserida, promoverá mudanças para melhor se adaptar ao ambiente. Assim, o estudo objetiva analisar a influência da variável contingencial Incerteza Ambiental na relação entre os estilos de liderança e a folga de recursos em indústrias têxteis de Santa Catarina. Foi realizada uma pesquisa descritiva por meio de levantamento em uma amostra de 324 líderes de indústrias têxteis sediadas em Santa Catarina, por meio da análise fatorial exploratória e análise fatorial confirmatória. Os resultados indicam que os líderes têm em média 35 anos, sendo que 141 cursaram graduação, 88 pós-graduação/especialização, 4 tem formação acadêmica em mestrado/doutorado, 88 cursaram o ensino fundamental e médio e três respondentes não apresentaram a formação acadêmica. Os resultados forneceram evidências de que a Incerteza Ambiental influencia indiretamente a relação da Ênfase na Produção com a Folga de Recursos, da Precisão Preditiva com a Folga de Recursos, além de influência indireta da Tarefa com a Folga de Recursos, o que indica que os líderes das indústrias têxteis de Santa Catarina se preocupam com a incerteza causada pelo ambiente externo à empresa, o que afeta o estilo gerencial adotado pelos mesmos e a relação com os recursos da organização por meio da criação de folga.

Palavras-chave: Incerteza Ambiental; Estilos de Liderança; Folga de Recursos; Indústrias Têxteis.

1 INTRODUÇÃO

A teoria contingencial propõe que as estruturas organizacionais e os processos eficientes dependem do contexto da organização (WATERHOUSE; TIESSEN, 1978), o que sugere que variáveis, como o tamanho, o ambiente, a estrutura organizacional e outras, influenciam o desempenho e a continuidade das organizações. A teoria contingencial fornece evidências das relações diretas entre variáveis de desempenho com satisfação no trabalho, efeitos interativos do estilo de liderança e participação orçamentária, entre outras relações. Pesquisadores têm dado atenção a variáveis contingenciais na área gerencial, reconhecendo o papel explícito das



influências moderadoras dessas contingências, por exemplo, o estudo de Waterhouse e Tiessen (1978) e Otley (1980).

A questão de quais são os fatores contingenciais que influenciam o nível de sofisticação dos sistemas gerenciais de uma organização tem recebido considerável atenção na literatura (TILLEMA, 2005). Gordon e Narayanan (1984) destacam que, quando os gestores percebem maior incerteza ambiental, atribuem maior importância ou fazem maior uso de informações contábeis, além de outros tipos de informações gerenciais, financeiras e operacionais (TILLEMA, 2005). A eficácia de determinadas técnicas gerenciais, tais como a tomada de decisão ou liderança, depende do contexto e da estrutura organizacional (WATERHOUSE; TIESSEN, 1978).

Abernethy, Bouwens e Lent (2010) destacam que o papel da liderança e o seu impacto sobre a estrutura organizacional quase não têm sido discutidos na literatura contábil há mais de vinte anos. Pesquisadores da área gerencial têm explorado a influência da liderança sobre o desempenho da empresa e estão preocupados com a forma como a liderança influencia a organização, haja vista que os atributos de um líder são fundamentais à compreensão do que se passa nas empresas.

A importância da autonomia gerencial como uma variável contextual no estudo das variáveis contábeis foi salientada por diversos pesquisadores, conforme Ezzamel (1990). Fiedler (1967) argumentou que a eficácia organizacional depende de dois fatores interativos: estilo de liderança e o grau em que o líder controla e influencia a situação (CONDON, 2011). Analisando o sentido comportamental, a liderança requer relacionamentos que melhorem as relações interpessoais e auxiliem os membros do grupo na realização de tarefas e investimentos (RICHARD, 2006). Emerge, dessa forma, a relevância da folga organizacional, que tem por objetivo, com os recursos adicionais, auxiliar os gestores na busca pela sobrevivência da organização (CYERT; MARCH, 1963) e, conseqüentemente, por melhor desempenho.

A literatura demonstra que gerentes usam folga organizacional a fim de reduzir conflitos de interesses, ou seja, a folga desempenha o papel estabilizador dentro da coalizão de indivíduos em face da adversidade, fornecendo possibilidades de absorção de oportunidades. Além disso, a folga pode aumentar a inovação durante o processo de adaptação (LEE, 2011).

Tan e Peng (2003) relatam que a folga organizacional apresenta quatro funções principais: atua como incentivo para manter a organização, conforme Cyert e March (1963); pode se tornar um recurso para resolução de conflitos, obtendo, com cada tipo de folga, uma solução para cada problema; pode ser utilizada como um mecanismo de proteção, com objetivo de manter os negócios e a turbulência ambiental; e pode facilitar o comportamento estratégico, permitindo que a empresa invista em novas oportunidades.

Para o estudo, parte-se do pressuposto de que a folga organizacional é benéfica para as atividades organizacionais, porque a folga é realizada como uma resposta direta às contingências ambientais, relacionadas à disponibilidade de recursos e à estrutura da empresa. Já as características organizacionais, como o tamanho, desempenho, estabilidade, idade e tecnologia, ajudam a explicar a variação na quantidade e tipos de folga organizacional. Dentre as tipologias de folga, há a folga de recursos (recursos não financeiros) (TAN; PENG, 2003).

Entre os vários fatores contingenciais destacados pela literatura que podem influenciar a eficácia gerencial, tem-se a incerteza ambiental (CHENHALL, 2003). Quanto à incerteza

ambiental, quanto mais hostil e conturbado for o ambiente externo, maior a confiança nos controles formais e ênfase em orçamentos tradicionais, sugerindo que a incerteza ambiental pode se destacar como uma variável relevante no controle organizacional (CHENHALL, 2003; JOKIPII, 2010).

As pesquisas envolvendo a Teoria da Contingência seguem a percepção de que os sistemas gerenciais são projetados para auxiliar a tomada de decisão do gestor (CHENHALL, 2003), utilizando a figura do líder como intermediador dos processos gerenciais e do controle interno. O envolvimento direto pela gestão (gerentes) tem sido considerado uma compensação adequada a um sistema de controle mais sofisticado (JOKIPII, 2010).

Constata-se que a liderança é uma das necessidades básicas e mais importantes em uma organização. A liderança pode levar a empresa ao sucesso, quando os gestores estão atentos às mudanças ambientais, auxiliando na definição de metas e objetivos organizacionais. Um dos fatores essenciais que contribuem para a eficácia da liderança é, portanto, o estilo de um líder (PIHIE; SADHEGI; ELIAS, 2011). Entre as atribuições de um líder em relação à empresa, está a decisão na utilização de folga organizacional, que, por sua vez, pode ser influenciada pelas contingências internas e externas à empresa.

O que não é bem compreendida, porque existe pouca evidência empírica, é a forma como os sistemas gerenciais de uma organização podem afetar a propensão dos gestores para criar folga. No entanto, parece claro que a propensão para criar folga, por qualquer nome, é uma característica de gestão em geral (MERCHANT, 1985). Assim, a capacidade para detectar a folga é outro fator que pode influenciar a propensão dos gestores para criar folga. Isso pode estar relacionado à previsibilidade de tarefas e também à extensão e à qualidade dos sistemas de informação da organização, bem como a proximidade de supervisão (MERCHANT, 1985) e os estilos de liderança que influenciam nas tomadas de decisões.

Considerando a perspectiva da Teoria da Contingência e uma das variáveis contingenciais existentes na literatura, diversos estilos de liderança que demonstram papel importante na gestão e controle organizacional e a relevância da folga organizacional para as atividades, considera-se oportuno verificar de forma conjunta, a relação, haja vista que na literatura é comum observar somente um dos temas apontados sem observar suas inter-relações.

Assim, baseado na contextualização, estabeleceu-se o seguinte questionamento: Qual a influência da variável contingencial Incerteza Ambiental na relação entre os estilos de liderança e a folga de recursos em indústrias têxteis de Santa Catarina? Dessa forma o estudo objetiva analisar a influência da variável contingencial Incerteza Ambiental na relação entre os estilos de liderança e a folga de recursos em indústrias têxteis de Santa Catarina.

Dentre os estudos internacionais identificados, observa-se que associam a folga aos antecedentes, medidas e o papel da folga (BOURGEOIS, 1985; SHARFMAN, 1988; THOMSON; MILLAR, 2001; DONADA; DOSTALER, 2005; ILBAY, 2009); governança corporativa (ARORA; DHARWADKAR, 2011); riscos (ELMASSRI; HARRIS, 2011); inovação e tecnologia (NOHRIA; GULATI, 1997; NECK, 2001; FACÓ; CSILLAG, 2010; HUANG; CHEN, 2010); desempenho (SINGH, 1986; BROMILEY, 1991; TAN; PENG, 2003; JU; ZHAO, 2009; PENG et al., 2009; LEE, 2011); medidas qualitativas (MALLIDOU et al., 2010); folga orçamentária (MERCHANT, 1985; NOURI, 1994; LAL; DUNK; SMITH, 1996; MAIGA; JACOBS, 2008); unidades descentralizadas (INDJEJIKIAN; MATEJKA, 2006); mudanças

ambientais (CHENG; KESNER, 1997; VOSS; VOSS, 2008); propensão dos gestores para criar folga (LAU; EGLETON, 2004); internacionalização (LIN; LIU, 2012).

No Brasil, as pesquisas sobre folga organizacional são escassas e têm associado a folga organizacional ao desempenho das empresas (ANDRADE, 2012; DALLABONA, BEUREN, 2012; DALLABONA; RIGO; LAVARDA, 2013; BEUREN; STAROSKY FILHO; KRESPI, 2014); folga organizacional, inovação e desempenho (FACÓ, 2009; MURRO et al., 2014); risco e desempenho (LIMA; BASSO; KIMURA, 2009); folga e estrutura de capital (CAMPOS, 2011); folga organizacional, orçamento e sistemas de remuneração (SANTOS, 2010; SANTOS; BEUREN; HEIN, 2011; VERHAGEM; BEUREN, 2011; BEUREN; SANTOS, 2012; BEUREN; WIENHAGE, 2013), folga e percepção dos *controllers* (BEUREN; PATON, 2013), folga e inovação (BECK, 2013; BECK; BEUREN, 2014), abordagens e antecedentes da folga organizacional (QUINTAS; BEUREN, 2011; DALLABONA et al., 2013), papel da folga (SENDER, 2004); e caracterização e variabilidade da folga organizacional (BECK; BEUREN, 2013; DALLABONA; DIEL; LAVARDA, 2014).

O que se observa é que os estudos nacionais e internacionais geralmente não envolvem uma teoria de base que explique a relação da folga ao desempenho, bem como não arrolam variáveis contingenciais ao estilo de liderança como influenciadores da folga organizacional. Nesse sentido, o estudo justifica-se por buscar estabelecer vinculação entre a variável contingencial Incerteza Ambiental aos estilos de liderança e a folga de recursos nas indústrias têxteis do Estado de Santa Catarina.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A perspectiva da Teoria da Contingência é que a estrutura de uma organização eficiente varia de acordo com fatores organizacionais, tais como tecnologia e meio ambiente (WATERHOUSE; TIESSEN, 1978). Na concepção de Donaldson (2001), a teoria contingencial parte do pressuposto de que a eficácia da organização resulta de ajustes entre as características organizacionais, como variáveis ambientais, estrutura, estratégia, ambiente, tecnologia e tamanho (OTLEY, 1980; DONALDSON, 2001). Essa visão foi sustentada por Waterhouse e Tiessen (1978), quando destacaram que as estruturas organizacionais e os processos eficientes dependem do contexto organizacional e influenciam a liderança organizacional.

A literatura demonstra que os fatores ambientais têm sido invocados para explicar as diferenças na utilização das informações gerenciais, como a concorrência, preço, *marketing* e outros (KHANDWALLA, 1972; OTLEY, 1980). A busca por informações, por parte dos tomadores de decisões, depende do nível de incerteza ambiental percebido, levando em consideração que, quanto maior for a incerteza ambiental, maior será a dificuldade em prever eventos futuros, o que pode exigir revisões frequentes em relatórios organizacionais, orçamentos e padrões internos (EZZAMEL, 1990).

A perspectiva de contingência propõe que os resultados organizacionais são afetados pelo comportamento dos líderes sob algumas condições, como crises e alta incerteza ambiental. Na incerteza ou crise, a cultura organizacional pode estar limitando a capacidade do líder ou da cultura, o que pode proporcionar oportunidades para os líderes exercerem suas habilidades (ZEHIR et al., 2011). Galbraith (1977), citado por Vincent e Eggleton (2003), sugeriu que, quanto maior é a incerteza frente às tarefas, maior a quantidade de informação que devem ser



processadas entre os tomadores de decisões durante a execução das tarefas, a fim de atingir um dado nível de desempenho. Dessa forma, a incerteza aumenta a complexidade das decisões que confrontam os gerentes, afetando, assim, o papel facilitador na tomada de decisão dos sistemas gerenciais.

Para Govindarajan e Shank (1992), os gerentes controlam suas próprias ações, mas eles não podem controlar os estados de natureza que combinam suas ações para produzir os resultados. Seguindo o raciocínio, pode-se argumentar que há uma maior necessidade de aumento da comunicação dentro das empresas operadoras em elevados níveis de incerteza ambiental. Essa exigência de uma maior comunicação pode estar relacionada a um maior uso de medidas não financeiras e de que forma elas auxiliam na avaliação da incerteza em uma ampla gama de áreas, como a demanda do mercado, a satisfação do cliente, inovação, suprimentos e funcionários (HOQUE, 2004).

Considera-se que, quando o ambiente é altamente incerto, a gestão deve analisar sobre como lidar com as incertezas. Em situações altamente incertas, a medição da eficácia exige maior dependência da administração sobre as medidas não financeiras, como por exemplo, participação de mercado, satisfação do cliente, o uso eficiente de P&D, eficiência e qualidade, e outros (HOQUE, 2004).

Diante dessas variáveis, observa-se que a Teoria da Contingência evidencia que a eficácia de determinadas técnicas gerenciais, tais como a tomada de decisão participativa ou tarefas de liderança dirigidas, dependem do contexto e da estrutura da organização (WATERHOUSE; TIESSEN, 1978). Ashour (1973) destaca que Fiedler (1967) apresentou o modelo de contingência da eficácia da liderança. De acordo com ele, os líderes orientados para a tarefa executam mais eficazmente seu papel em situações muito favoráveis e muito desfavoráveis, enquanto os líderes orientados para as relações executam suas atividades mais eficazmente em situações intermediárias e favoráveis (ASHOUR, 1973).

Abernethy, Bouwens e Lent (2010) citam que o estilo de liderança captura características cognitivas ou da personalidade dos gestores. Líderes focados na estrutura são muito mais estruturados na sua abordagem de liderança. Eles preferem definir os papéis de forma inequívoca, apontar tarefas específicas e dependem do uso de regras e procedimentos que orientam o comportamento dos subordinados e monitoram a adesão às normas padronizadas.

Isso está em contraste a um estilo de liderança com enfoque para consideração. Esse estilo é caracterizado não só por um líder preocupado com o bem estar de seus subordinados, mas também aquele que deseja tê-los envolvidos na tomada de decisão da empresa. Em outras palavras, os subordinados têm o poder de tomar decisões em nível local e não são limitados firmemente por papéis e responsabilidades estruturadas (ABERNETHY; BOUWENS; LENT, 2010). Otley e Pierce (1995) destacam que as abordagens baseadas em contingência para estudos sobre liderança têm procurado estabelecer que o estilo de liderança é mais eficaz em determinadas circunstâncias, ou seja, baseia-se na ideia de que podem ser exigidos conforme as circunstâncias mudam e que nenhum estilo único é melhor em todas as situações.

A discussão teórica sobre liderança inclui preocupação para com as pessoas e com a produção. A interação entre as características de um líder, os comportamentos e uma determinada situação resultou em teorias de contingência, que avançaram ainda mais o pensamento para incluir a crença de que a importância relativa dos comportamentos de liderança poderia depender

da situação (RICHARD, 2006). Para Condon (2011), Fiedler (1967) argumentou que a eficácia depende de dois fatores interativos: o estilo de liderança e o grau em que a situação dá o controle e influência ao líder. Para Stogdill (1967), o líder com ênfase na produção busca por resultados positivos. Já o líder com características de precisão preditiva busca expor com clarividência e tem capacidade de prever os resultados com exatidão.

Observa-se que a literatura sobre Teoria da Contingência fornece um ponto de partida para discutir os efeitos das variáveis organizacionais nos sistemas gerenciais (WATERHOUSE; TIESSEN, 1978). Dessa forma, teorias que envolvem a liderança e contingência sugerem que o estilo de liderança evoca o maior nível de comprometimento organizacional e depende de uma série de fatores contingenciais, considerando que a personalidade do subordinado é relevante nesse contexto organizacional (BOURANTAS, 1988). Também demonstra possível influência das variáveis contingenciais nos estilos de liderança e na folga organizacional.

A presença de folga pode reduzir a agressividade da empresa em responder às mudanças ambientais (CHENG; KESNER, 1997). Nohria e Gulati (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 tempo despendidos, a capacidade não utilizada e despesas de capital desnecessárias. Eles podem ser utilizados para responder ao desempenho irregular, ou para atender a determinadas contingências, como incertezas ambientais.

Cyert e March (1963), citado por Nohria e Gulati (1996), argumentam que a folga existe porque ela desempenha um papel crucial e vital à resolução de conflitos, objetivos latentes entre coalizões políticas nas organizações e, assim, impede-as de se desfazer. A definição de folga aplica-se em níveis organizacionais, capturando a medida que qualquer unidade organizacional pode implantar rapidamente excesso de recursos para atender às contingências internas ou externas (NOHRIA; GULATI, 1996). Nesse ponto de vista, uma organização rica em recursos será capaz de sustentar-se apenas por um período limitado de tempo, mesmo que a organização enfrente uma situação crescente de desajuste ambiental (KRAATZ; ZAJAC, 2001).

Mallidou et al. (2011) citam que a folga organizacional pode ser operacionalizada, não só em termos financeiros, mas também em outros tipos de recursos necessários para obtenção de melhores resultados. 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.

Uma perspectiva diferente sobre os recursos e seu papel na mudança estratégica e desempenho da empresa afirmam que as organizações com ações substanciais acumuladas de recursos (como o capital financeiro, organizacional ou social) podem ser contidas de ameaças ambientais (KRAATZ; ZAJAC, 2001). Isso se confirma pela citação de Anokhin, Wicent e Frishammar (2011), que sugerem que as estratégias bem sucedidas podem ser condicionadas a fontes da tecnologia, incerteza ambiental, disponibilidade de folga organizacional, apropriação da indústria e complexidade tecnológica. Espera-se que as ambições de construir recursos únicos e

específicos possam ser uma razão para a estratégia e que certas contingências devam explicar como a construção de recursos (folga) é utilizada.

Além de fatores como reservas financeiras, reputação e recursos humanos, a folga organizacional será particularmente valiosa na adaptação às ameaças ambientais emergentes (KRAATZ; ZAJAC, 2001). Recursos como matéria-prima e pessoas podem ser raras em razão da disponibilidade limitada no mercado. Outras formas de recursos podem ser raras, porque elas só podem ser acumuladas dentro das organizações por meio do tempo trabalhoso e complexo (VOSS; SIRDESHMUKH; VOSS, 2008).

Nesse sentido, a folga organizacional é um recurso que faz com que seja possível à empresa se ajustar a grandes alterações no ambiente externo com um menor impacto interno, bem como a experiência com novas posturas em relação ao meio ambiente, quer pela introdução de novos produtos ou por inovações do negócio (BOURGEOIS, 1981; FACÓ; CSILLAG, 2010).

Recursos de folga dão margem de manobra à gestão da empresa, quando se deparam com mudanças e instabilidades ambientais. São postos em prática em organizações que absorvem variações no ambiente, de modo que não precisam alterar os elementos próximos de seu núcleo, pois, quando a folga organizacional se faz presente, elas podem absorver pequenas mudanças (SHARFMANN et al., 1988).

Bourgeois (1981) destaca que, visualizando a folga como um recurso em excesso, além do necessário para o funcionamento normal e eficiente de uma organização, pode-se argumentar que a sua presença permite a uma organização interagir ou competir em seu ambiente com mais audácia, possibilitando-lhe experimentar novas estratégias, como a inserção de novos produtos, mercados, entre outros. Uma avaliação da eficácia do sistema de controle de uma empresa requer a identificação da natureza da sua folga orçamentária, os fatores comportamentais que influenciam a folga, acúmulo, utilização e as forças motivacionais que levam a esse comportamento gerencial (ONSI, 1973).

Ao desvendar as contingências que impactam os efeitos da folga organizacional no desempenho, aumenta o poder preditivo da folga organizacional, fornecendo informações valiosas sobre como os mais importantes fatores (propriedade da firma e intensidade competitiva) interagem com os recursos de folga para afetar o desempenho. A folga representa recursos potencialmente utilizáveis que podem ser realocados para construir capacidades e coligações e atua como um tampão entre a organização e mudanças internas ou contingências externas (CYERT; MARCH, 1963 apud JHU; ZHAO; SHARFMAN et al., 1988; JU; ZHAO, 2009).

Quando a folga está presente, as organizações podem absorver pequenas mudanças moderadas. Mesmo se as mudanças são grandes, se são lentas ou previsíveis, recursos de folga geralmente podem ser cometidos em níveis suficientes para absorvê-los. A dificuldade ocorre quando o ambiente se altera mais rápido do que a empresa pode responder, ou em uma magnitude além da capacidade dos seus recursos (SHARFMAN et al., 1988). É possível observar que a literatura demonstra possível influência das variáveis contingenciais com a folga organizacional (de recursos).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, de levantamento ou *survey* e abordagem quantitativa. A amostra contempla 324 respondentes, sendo 1 (um) do Oeste Catarinense, 75

(setenta e cinco) da região Norte Catarinense e 248 (duzentos e quarenta e oito) do Vale do Itajaí. No total, o estudo envolveu 7 microempresas (até 19 colaboradores), 47 pequenas empresas (de 20 a 99 colaboradores), 76 médias empresas (de 100 a 499 colaboradores) e 118 grandes empresas (mais de 500 colaboradores), utilizando como base para a categorização do tamanho das empresas o número de funcionários.

Com objetivo de analisar a influência da variável contingencial Incerteza Ambiental na relação entre os estilos de liderança e a folga de recursos em indústrias têxteis de Santa Catarina, elaborou-se o Quadro 1 que apresenta o constructo da pesquisa com as variáveis, subvariáveis, operacionalização das subvariáveis, medidas e autores utilizados.

Quadro 1 – Constructo da pesquisa.

| Variáveis | Subvariáveis | Medidas | Autores |
|------------------------|---------------------|---|--|
| Variável Contingencial | Incerteza Ambiental | Questões com escala <i>Likert</i> 1 a 7 (fácil de prever - difícil de prever) | Hoque (2004), antecipado por Gordon e Narayanan (1984), Govindarajan (1984), Ezzamel (1990). |
| Estilos de Liderança | Estrutura/Tarefa | Questões com escala <i>Likert</i> 1 a 7 (nunca – sempre) | Abernethy, Bouwens e Lent (2010), antecipado por Stogdill (1967); Brownell (1985); Otley e Pierce (1995); Moores e Yuen (2001); Luft e Shields (2003); Judge, Piccolo e Iles (2004); Richard (2006). |
| | Ênfase na Produção | Questões com escala <i>Likert</i> 1 a 7 (nunca – sempre) | Condon (2011), antecipado por Stogdill (1967); Canales, Delgado e Slate (2008). |
| | Precisão preditiva | Questões com escala <i>Likert</i> 1 a 7 (nunca – sempre) | Condon (2011), antecipado por Stogdill (1967); Canales, Delgado e Slate (2008). |
| Folga de Recursos | Humano/ pessoal | Questões com escala <i>Likert</i> 1 a 7 (discordo totalmente – concordo plenamente) | Mallidou et al. (2011), antecipado por Kraatz e Zajac (2001); Windsor (2007); Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008); Facó e Csillag (2010). |
| | Espaço/Físico | Questões com escala <i>Likert</i> 1 a 7 (nunca – sempre) | Mallidou et al. (2011), antecipado por Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008). |
| | Tempo | Questões com escala <i>Likert</i> 1 a 7 (nunca – sempre) | Mallidou et al. (2011), antecipado por Nohria e Gulati (1996); Greenhalgh et al. (2004); Augsdorfer (2005); Kerfoot (2006). |

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir das definições obtidas na literatura para a variável contingencial Incerteza Ambiental, estilos de liderança e folga de recursos, apresentam-se a hipótese desenvolvida para o estudo.

H₁ – A variável contingencial Incerteza Ambiental influencia indiretamente a relação entre os estilos de liderança (Estrutura/Tarefa; 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 no decorrer do mês de março de 2014, 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.

Considerando que o estudo envolve estilos de liderança, foi necessário obter informações de líderes das respectivas indústrias. Para o estudo, consideram-se líderes aqueles (as) responsáveis por departamentos, atuando como supervisores, gerentes, líderes, chefes, gestores e outras nomenclaturas, seja da área financeira, contábil, recursos humanos, vendas, *marketing*, importação/exportação, manufatura, produção e outras.

Para aplicar o questionário foram necessários alguns contatos iniciais com as empresas. Estes se deram de duas formas: a) por meio de uma ligação direcionada ao departamento de recursos humanos das organizações têxteis, em que foi solicitado contato de e-mail para apresentar a pesquisa e verificar a viabilidade de acesso aos respondentes; e b) visita pessoal às organizações. O contato com as empresas se deu nos meses de abril a julho/2014. As respostas das empresas em relação à participação no estudo, bem como aplicações dos questionários iniciou-se em Abril/2014. O questionário não foi respondido com a presença da pesquisadora, com objetivo de não atrapalhar as atividades operacionais e administrativas do local. O prazo médio para aplicação do questionário foi de 4 (quatro) meses.

Quanto aos procedimentos de análise dos dados, aplicou-se a Análise Fatorial Exploratória (AFE) e a Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Por meio da análise fatorial exploratória (AFE) é possível estabelecer quais indicadores são medidas confiáveis e validadas para o constructo analisado, antes de estabelecer a unidimensionalidade, ou seja, é uma técnica de interdependência que tem como objetivo definir uma estrutura inerente envolvendo as variáveis (MARÔCO, 2003; HAIR Jr. et al. 2009; FÁVERO et al., 2009).

Dessa forma, buscou-se aplicar a análise fatorial, a fim de reduzir o número de variáveis que contém o instrumento de pesquisa envolvendo incerteza ambiental, os estilos de liderança e a folga de recursos. 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 considerar valores com confiabilidade, àqueles que demonstram α acima de 0.70.

Já a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) objetiva verificar se “a especificação dos fatores combina com a realidade (os dados verdadeiros)” (HAIR Jr. et al., 2009, p. 590), confirmando ou rejeitando a expectativa teórica, foi realizada com o auxílio do *software* AMOS®. Os índices de ajuste dos modelos analisados seguem Hair Jr. et al. (2009) e Marôco (2010).

Quanto às limitações teóricas, destacam-se a seleção da variável incerteza ambiental, os estilos de liderança e a folga organizacional (de recursos), haja vista que o estudo não abordou todas as variáveis pertinentes a cada temática. 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 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seção contempla a apresentação dos respondentes, relação indireta da variável contingencial incerteza ambiental com os estilos de liderança e a folga de recursos e a análise e discussão da hipótese de pesquisa.

4.1 Apresentação dos respondentes

Dos 324 respondentes que participaram da pesquisa, 127 são do gênero feminino e 194 masculino. Os líderes apresentaram em média 35 anos, sendo que 7 (sete) cursaram o ensino fundamental completo; 8 (oito) ensino médio incompleto; 73 (setenta e três) ensino médio completo; 141 (cento e quarenta e um) cursaram graduação; 88 (oitenta e oito) pós-graduação/especialização e 4 (quatro) têm formação acadêmica em mestrado ou doutorado. Observou-se que três respondentes não apresentaram o gênero e a formação acadêmica.

As principais experiências profissionais e, consequentemente as funções desenvolvidas nas indústrias têxteis pesquisadas são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Principais funções desenvolvidas nas indústrias têxteis

| | |
|----------------------|--|
| Coordenador/analista | Contabilidade, controladoria, tinturaria, setor, produção, vendas, administrativo, controladoria fiscal, controladoria tributária, comercial, compras, engenharia, facção, TI, logística, marketing, PCP, suprimentos, <i>e-commerce</i> , financeiro, PCP, RH (Recursos Humanos), cronometria, custos, <i>designer</i> gráfico, métodos e processos, digitador. |
| Diretor | Comercial, vendas, industrial, TI, marketing, estilo. |
| Encarregado | Costura, tinturaria, produção, beneficiamento têxtil, corte, expedição, têxtil, engenharia química, jurídico. |
| Gerente | Planejamento financeiro, administrativo, comercial, acabamento, beneficiamento, compras, comércio exterior, suprimentos, controle da qualidade, custos, exportação, logística, produção, RH, TI, vendas, elétrica, financeiro, geral, industrial, manufatura, estoque, comunicação institucional, inspeção de qualidade. |
| Líder | Costura, acabamento, corte, distribuição, laboratório, malharia, prensa, produção, revisão, tecelagem, tinturaria, transporte/logística, turno, expedição, vendas, manutenção elétrica. |
| Supervisor | Vendas, almoxarifado, comercial, acabamento, engenharia de produtos, expedição costura, laboratório, logística, PCP, produção, RH, SAC, embalagem, acabamento, fiscal, industrial, <i>marketing</i> , tecelagem, administrativo, laboratório, segurança no trabalho. |

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Quando analisado o tempo de atuação na função de líder, observou-se que 195 (cento e noventa e cinco) respondentes atuam a menos de 5 anos como líderes, 76 (setenta e seis) entre 6 e 10 anos, 22 (vinte e dois) entre 11 e 15 anos, 10 (dez) entre 16 e 20 anos, 9 (nove) entre 21 e 25 anos, 4 (quatro) e 6 (seis) respondentes atuam na função entre 26 e 30 e mais de 31 anos respectivamente.

A próxima seção apresenta a relação direta dos estilos de liderança (tarefa, ênfase na produção e precisão preditiva) com a folga de recursos.

4.2 Análise fatorial exploratória e análise fatorial confirmatória da incerteza ambiental, estilos de liderança e folga de recursos

Aplicou-se a AFE considerando que os constructos foram definidos baseados na literatura e que não se identificou um estudo similar contemplando as relações a que se propõe e, posteriormente a AFC, com objetivo de confirmar as variáveis que comporiam os constructos (incerteza ambiental, estilos de liderança e folga de recursos). Após analisar a matriz de correlações, medida de adequação da amostra (MAS), medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), Teste de Esfericidade de Bartlett, *Alfa de Cronbach*, variância total explicada, cargas fatoriais e Comunalidades, 15 (quinze) questões foram excluídas da AFE.


Assim, uma questão envolvendo a Incerteza Ambiental foi excluída por meio da AFE (entre 10 questões), seguido de 14 (quatorze) questões envolvendo os estilos de liderança que foram retiradas da análise, restando 11 (onze) questões dos estilos. As 9 (nove) questões envolvendo a folga de recursos se mantiveram na AFE.

Posterior aplicou-se a AFC que reforça a AFE e tem por objetivo testar ou confirmar uma relação anteriormente especificada (HAIR Jr. et al., 2005). Para tanto observou-se os modelos de mensuração (inicial e final), coeficientes padronizados, significância das relações e os índices de ajuste do modelo de mensuração conforme sugerem Hair Jr. et al. (2005) e Marôco (2010).

Nesta AFC, mais 4 (quatro) questões sobre Incerteza Ambiental foram excluídas, 1 (uma) questão envolvendo o estilo de liderança Ênfase na Produção e 5 (cinco) questões referentes a folga de recursos. No Quadro 3 pode ser visualizado as questões que permanecem no estudo para posterior análise.

Quadro 3 – Questões da variável contingencial, dos estilos de liderança e da folga organizacional que permanecem no estudo

| | | | |
|------------------------|---------------------|------|--|
| Variável Contingencial | Incerteza Ambiental | IA04 | Disponibilidade de crédito e de alterações na taxa de juros nos mercados financeiros |
| | | IA05 | Mudanças na legislação ou políticas por órgãos reguladores governamentais |
| | | IA06 | Ações de sindicatos da categoria econômica |
| | | IA07 | Desregulamentação e globalização |
| | | IA09 | Relações industriais |
| Estilos de Liderança | Estrutura/ Tarefa | TA01 | Eu faço com que os membros do grupo saibam o que é esperado deles |
| | | TA04 | Eu deixo as minhas atitudes claras para o grupo |
| | | TA07 | Eu me certifico que a minha participação no grupo seja compreendida |
| | Ênfase na Produção | EP03 | Eu instigo o grupo para um maior esforço |
| | | EP05 | Eu instigo o aumento da produção |
| | | EP06 | Peço aos membros do grupo para serem mais produtivos |
| | | EP10 | Eu mantenho o grupo trabalhando em sua plena capacidade |
| | Precisão Preditiva | PP03 | As coisas geralmente acabam como eu prevejo |
| | | PP04 | Eu sou preciso na previsão de tendência de eventos |
| | | PP05 | Eu antecipo problemas e planos para os membros do grupo |

| <div>  </div> | | | |
|--|-------------------|------|--|
| Folga Organizacional | Folga de Recursos | TE01 | Com que frequência você tem tempo para fazer algo extra para a produção? |
| | | TE02 | Quantas vezes você tem tempo para falar com alguém sobre o plano de produção? |
| | | TE03 | Com que frequência você tem tempo para procurar alguma coisa (por exemplo, em um jornal, um livro ou na internet)? |
| | | TE04 | Com que frequência você tem tempo para falar com alguém sobre o novo produto? |

Fone: Dados da pesquisa.

Após visualizar as variáveis que contemplam os modelos, a próxima seção demonstra a relação indireta da variável contingencial incerteza ambiental com os estilos de liderança e a folga de recursos.

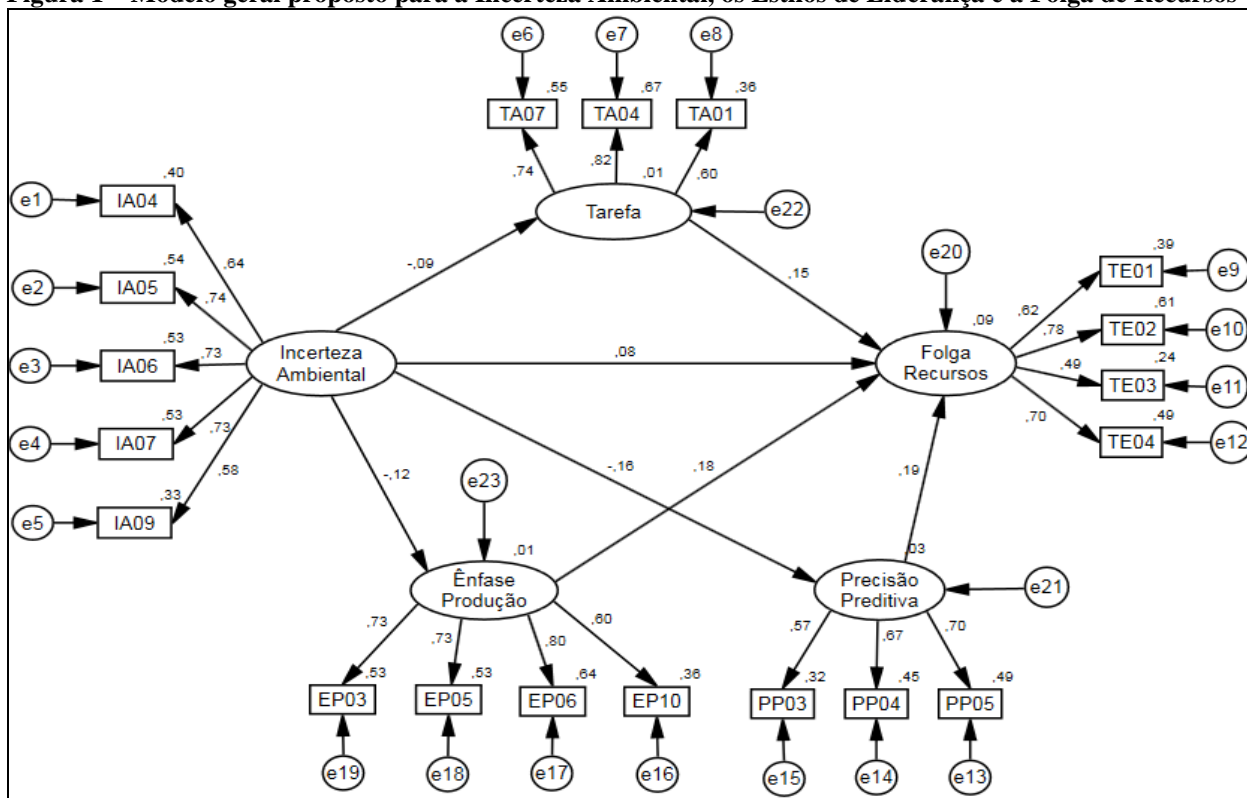
4.3 Relação indireta da variável contingencial incerteza ambiental com os estilos de liderança e a folga de recursos

Após constatar a relação direta das variáveis analisadas na seção precedente, partiu-se então para a análise da relação indireta da variável contingencial Incerteza Ambiental com os estilos de liderança e a folga de recursos. Por meio da Figura 1 apresenta-se o modelo geral das relações indiretas.

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.

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



Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 1 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 1 – 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 ² |
|----------------------|---|---------------------|--------|-------|--------|--------------|---------------|----------------|
| Folga_Recursos | ← | Tarefa | 0,172 | 0,084 | 2,054 | 0,040 | 0,146 | 0,091 |
| Folga_Recursos | ← | Ênfase_Produção | 0,189 | 0,072 | 2,613 | 0,009 | 0,185 | 0,091 |
| Folga_Recursos | ← | Precisão_Preditiva | 0,216 | 0,089 | 2,433 | 0,015 | 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 |
| TA07 | ← | Tarefa | 1,288 | 0,139 | 9,237 | 0,000 | 0,745 | 0,555 |
| TA01 | ← | Tarefa | 1,000* | | | | 0,603 | 0,364 |
| TA04 | ← | Tarefa | 1,302 | 0,145 | 9,003 | 0,000 | 0,819 | 0,671 |
| TE01 | ← | Folga_Recursos | 1,000* | | | | 0,622 | 0,387 |
| TE02 | ← | Folga_Recursos | 1,229 | 0,133 | 9,231 | 0,000 | 0,783 | 0,613 |
| TE03 | ← | Folga_Recursos | 0,931 | 0,133 | 6,987 | 0,000 | 0,486 | 0,236 |

| | | | | | | | | |
|------|---|---------------------|--------|-------|--------|-------|-------|-------|
| TE04 | ← | Folga_Recursos | 1,229 | 0,136 | 9,022 | 0,000 | 0,698 | 0,487 |
| IA05 | ← | Incerteza_Ambiental | 1,157 | 0,113 | 10,198 | 0,000 | 0,738 | 0,545 |
| PP05 | ← | Precisão_Preditiva | 1,298 | 0,187 | 6,953 | 0,000 | 0,697 | 0,486 |
| PP03 | ← | Precisão_Preditiva | 1,000* | | | | 0,569 | 0,324 |
| PP04 | ← | Precisão_Preditiva | 1,214 | 0,173 | 7,009 | 0,000 | 0,673 | 0,453 |
| IA06 | ← | Incerteza_Ambiental | 1,093 | 0,108 | 10,129 | 0,000 | 0,730 | 0,533 |
| IA07 | ← | Incerteza_Ambiental | 1,050 | 0,104 | 10,113 | 0,000 | 0,728 | 0,530 |
| IA04 | ← | Incerteza_Ambiental | 1,000* | | | | 0,636 | 0,405 |
| IA09 | ← | Incerteza_Ambiental | 0,790 | 0,093 | 8,517 | 0,000 | 0,578 | 0,334 |
| EP05 | ← | Ênfase_Produção | 1,325 | 0,117 | 11,333 | 0,000 | 0,726 | 0,527 |
| EP06 | ← | Ênfase_Produção | 1,402 | 0,117 | 11,967 | 0,000 | 0,802 | 0,644 |
| EP03 | ← | Ênfase_Produção | 1,000* | | | | 0,729 | 0,531 |
| EP10 | ← | Ênfase_Produção | 1,028 | 0,107 | 9,614 | 0,000 | 0,603 | 0,363 |

*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 Jr. et al., 2009).

Tabela 2 – Índices de ajuste do modelo - influência da Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga de Recursos

| Medidas de Ajuste | Nível Esperado | Nível inicial encontrado |
|-------------------------|----------------|--------------------------|
| χ^2 | - | 703,107 |
| Graus de Liberdade - GL | - | 145 |
| χ^2/GL | ≤ 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.

A Tabela 2 apresenta os índices de ajuste do modelo que envolve a Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e a Folga de Recursos. O χ^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 χ^2/GL , têm-se 4,849, o que comprova a qualidade do modelo. As medidas de ajuste absoluto, GFI e AGFI, embora próximos do valor de 0,90, não resultaram em valores esperados. Analisando outros índices absolutos como o RMSEA, este apresentou valor de 0,109.

Os índices incrementais, como o TLI (0,700), o CFI (0,745) e o NFI (0,702), não apresentaram os valores de referência que são preconizados na Tabela 2. 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.

4.4 Análise e discussão da hipótese de pesquisa

A Teoria da Contingência sugere que os líderes são retratados como mais eficazes quando se adaptam ao ambiente. Geralmente, o ambiente é definido em termos característicos dos seguidores (por exemplo: a capacidade, a motivação) ou elementos situacionais, como exigências de tarefas e estruturas (DERUE, 2011). De acordo com Casimir (2001), o Estilo Estrutura/Tarefa centra-se no estabelecimento de padrões e canais de comunicações definidos, organiza e define as relações do grupo, busca novas ideias, esclarece as expectativas do grupo, agenda trabalhos, verifica o cumprimento de regras e regulamentos, fixa prazos, repassa informações e ordens.

Já o líder com Ênfase na Produção é aquele que tem como principal objetivo o processo produtivo, aumento da produção e melhorias contínuas dos produtos que são fabricados e disponibilizados ao mercado (STOGDILL, 1963). O estilo Precisão Preditiva reflete o líder que expõe claramente as intenções e possui capacidade de prever o resultado precisamente (STOGDILL, 1963).

Quadro 4 – Resumo da hipótese de pesquisa

| Hipótese | Caminho Estrutural | | P-Value | Resultado |
|----------------|--------------------|----------------------|--------------|---------------|
| H ₁ | Folga Recursos | ← Tarefa | 0,040 | Aceita |
| Incerteza | Folga Recursos | ← Ênfase Produção | 0,009 | Aceita |
| Ambiental | Folga Recursos | ← Precisão Preditiva | 0,015 | Aceita |

Fonte: Dados da pesquisa.

A literatura sugere que quando os líderes percebem maior incerteza ambiental, tenderão a buscar informações de cunho não financeiro, informações externas, além de outros tipos de informações (GORDON; NARAYANAM, 1984), haja vista que na concepção de Govindarajan e Shank (1992), citados por Hoque (2004), quando o ambiente é altamente duvidoso, a gestão e os envolvidos nas tomadas de decisões devem pensar sobre como lidar com tais incertezas.

Com base nos resultados da pesquisa, foi possível confirmar a influência indireta da Incerteza Ambiental na relação entre a Tarefa e a Folga de Recursos (0,040), a Ênfase na Produção com a Folga de Recursos (0,009) e a Precisão Preditiva com a respectiva Folga (0,015). Essa relação se deu por identificar valores de *p-values* inferiores a 0,05.

De acordo com Scott (1992), a melhor forma de organizar uma empresa depende das condições que ela opera. Pressupõe-se que tais condições estejam atreladas às variáveis contingenciais internas e externas à empresa, como a Incerteza Ambiental, e aos estilos de liderança, por terem poder de tomada de decisão.

As abordagens baseadas em contingências, como a Incerteza Ambiental, e os estilos de liderança têm estabelecido que este último é mais eficaz em determinadas circunstâncias, ou seja, baseia-se na ideia de que podem ser exigidos conforme as circunstâncias mudam e que nenhum único estilo é melhor em todas as situações (OTLEY; PIERCE, 1995), justificando a relação indireta dos estilos de liderança (Tarefa, Ênfase na Produção e Precisão Preditiva) à Folga de Recursos, o que pressupõe que os líderes defendem o efeito positivo da folga no desempenho organizacional das indústrias têxteis, conforme sugere Lee (2011).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi analisar a influência da variável contingencial Incerteza Ambiental na relação entre os estilos de liderança e a folga de recursos em indústrias têxteis de Santa Catarina. Com o desenvolvimento do estudo, buscou-se contribuir para pesquisas em folga organizacional.

Para o desenvolvimento dos modelos apresentados utilizou-se como base estudos teóricos sobre as temáticas abordadas com o objetivo de verificar a realidade das empresas têxteis de Santa Catarina nessa concepção. 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, em média, mencionam ter 35 anos, cursaram graduação e pós-graduação/especialização.

Os dados empíricos sugerem que ambos os estilos de liderança têm influência na folga organizacional, o que justifica a relevância do líder quando se analisa a possibilidade de alocações de recursos. Se os líderes consideram relevante e positiva a folga organizacional nas atividades da empresa, é provável que em momentos de turbulência possam aplicar a folga sem prejudicar o andamento normal das atividades organizacionais.

Por último, os resultados evidenciaram que os estilos de liderança: a Tarefa e a Ênfase na Produção influenciam indiretamente a Folga de Recursos mediada pela variável contingencial Incerteza Ambiental. Considerando que a Folga de Recursos reflete o tempo despendido pelos líderes para buscar conhecimentos específicos sobre determinado assunto ou produto, supõe-se que tal fato tenha contribuído para a relação indireta do estilo Tarefa e a Ênfase na Produção, considerando que para o primeiro, o líder é retratado como àquele que se preocupa para que o grupo saiba o que é esperado deles, que demonstra atitudes claras e certifica-se de que sua participação seja compreendida por todos e, que o segundo estilo centra-se no esforço da equipe, no aumento da produção e no trabalho em plena capacidade, ambos mediados pelas Incertezas externas que predominam nas organizações.

A Precisão Preditiva, que se caracteriza como um líder capaz de prever situações, preciso na previsão de tendências e antecipa os problemas e planos com os colaboradores, demonstrou influência indireta com a Folga de Recursos mediada pela Incerteza Ambiental. Como a Incerteza está relacionada à disponibilidade de crédito e de alterações nas taxas de juros, mudanças na legislação, ações dos sindicatos, desregulamentação e globalização e relações industriais, justifica-se esta relação indireta, por priorizar o tempo para conhecimentos específicos sobre novos produtos e/ou tecnologias a serem inseridas no ramo têxtil e, com a Folga Orçamentária que se caracteriza pela atitude dos envolvidos para criar a folga, aceitá-la e institucionalizá-la.

A variável contingencial Incerteza Ambiental apresenta implicações para o controle gerencial no que diz respeito a sua influência nos estilos de liderança e na folga organizacional. Pelos dados observados, foi possível constatar que os líderes das indústrias têxteis demonstraram um cenário de intensa Incerteza Ambiental, que propiciou a influência dos estilos na folga de recursos. Observou-se que o líder com Precisão Preditiva que toma decisões de forma centrada e sempre prevendo eventos futuros, influenciou a Folga de Recursos. Os gerentes com



características para o estilo Tarefa e Ênfase na Produção, que se deparam constantemente com um cenário externo incerto, também demonstraram influenciar a Folga de Recursos das indústrias têxteis pesquisadas. Entende-se que uma das razões para essa influência é que a busca por conhecimentos adicionais é essencial para o controle gerencial, visto que a incerteza foi uma das variáveis contingências que mais se destacou dentre as demais no estudo.

Como propostas para futuras pesquisas, recomenda-se utilizar outras métricas para identificar os estilos de liderança, o que pode contribuir com futuras comparações. A replicação da pesquisa em organizações com outras atividades econômicas pode auxiliar a validade do modelo proposto 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

- ABERNETHY, M. A.; BOUWENS, J.; LENT, L. V. Leadership and control system design. **Management Accounting Research**, v. 21, p. 2-16, 2010.
- ASHOUR, A. S. The Contingency Model of Leadership Effectiveness: An Evaluation. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 9, p. 339-355, 1973.
- BOURGEOIS, L. J. On the measurement of organizational slack. **Academy of Management Review**, v. 6, p. 29-39, 1981.
- BOURANTAS, D. Leadership styles, need satisfaction and The organizational commitment Of greek managers. **Scand. J. Mgmt.** v. 4, n. 3/4. p. 121-134, 1988.
- CASIMIR, G. Combinative aspects of leadership style The ordering and temporal spacing of leadership behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 12, p. 245-278, 2001.
- CHENG, J. L. C; KESNER, I. F. Organizational slack and responseto environmental shifts: the impact of resource allocation patterns. **Journal of Management**. v. 23, n. 01, p. 1-18, 1997.
- CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**. v. 28, p. 127-168, 2003.
- CONDON, R. J. **The Relationship between Self-Awareness and Leadership: Extending Measurement and Conceptualisation**. 2011. Dissertation. University of Canterbury, 2011.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1963.
- DERUE, D. S. Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. **Research in Organizational Behavior**, v. 31, p. 125-150, 2011.
- DONALDSON, L. **The contingency theory of organizations**. London: Sage, 2001.
- EZZAMEL, M. The impact of environmental uncertainty, managerial autonomy and size on budget characteristics. **Management Accounting Research**, v. 1, p. 181-197, 1990.
- FACÓ, J. F. B.; CSILLAG, J. M. Innovativeness of Industry ConsideringOrganizational Slack and Cooperation. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, v.3, n. 2, p 108-120, 2010.
- FÁVERO, L. P.; BELFIORI, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.



- GORDON, L. A.; NARAYANAN, V. K. Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 9, n. 1, pp. 33-47, 1984.
- HAIR, JR. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HOQUE, A. A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. **International Business Review**, v. 13, p. 485-502, 2004.
- JOKIPII, A. Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory based analysis. **Journal of Management & Governance**, v. 14, p. 115-144, 2010.
- KHANDWALLA, P. N. The effect of different types of competition on the use of management controls. **Journal of Accounting Research**. v. 10, n. 2, p. 275-285, 1972.
- KRAATZ, M. S.; ZAJAC, E. J. How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence. **Organization Science**, v. 12, n. 5, p. 632-657, 2001.
- LEE, S. How Financial Slack Affects Firm Performance: Evidence from US Industrial Firms. **Journal of Economic Research**, v.16, p. 1-27, 2011.
- MALLIDOU, A. A.; CUMMINGS, G. G.; GINSBURG, L. R.; CHUANG, Y. T.; KANG, S.; MERCHANT, K. A. Budgeting and the propensity to create budgetary slack. **Accounting Organizations and Society**, v. 10, n. 2, p. 201-210, 1985.
- NOHRIA, N.; GULATI, R. What is the Optimum Amount of Organizational Slack? A Study of the Relationship between Slack and Innovation in 1 Multinational Firms. **European Management Journal**, v. 15, n. 6, p. 603-611, 1997.
- NORTON, P. G.; ESTABROOKS, C. A. Staff, space, and time as dimensions of organizational slack: a psychometric assessment. **Health Care Manage Review**, v. 36, n. 3, p. 252-264, 2011.
- MALLIDOU, A. A.; CUMMINGS, G. G.; GINSBURG, L. R.; CHUANG, Y. T.; KANG, S.; NORTON, P. G.; ESTABROOKS, C. A. Staff, space, and time as dimensions of organizational slack: a psychometric assessment. **Health Care Manage Review**, v. 36, n. 3, p. 252-264, 2011.
- MARÔCO, J. **Análise Estatística com utilização do SPSS**. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.
- ONSI, M. Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack. **The Accounting Review**, v. 48, n. 3, p. 535-548, 1973.
- OTLEY, D. T. The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. **Accounting, Organizations and Society**. v. 5, n. 4, p. 413-428, 1980.
- _____; PIERCE, B. J. The control problem in public accounting firms: an empirical study of the impact of leadership style. **Accounting, Organizations and Society**, v. 20, n. 5, p. 405-420, 1995.
- PIHIE, Z. A. L.; SADEGHI, A.; ELIAS, H. Analysis of Head of Departments Leadership Styles: Implication for Improving Research University Management Practices. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 29, p. 1081-1090, 2011.
- RICHARD, J. V. **Leadership behaviors of ohio school superintendents as perceived by board of education members**: a re-examination. 2006. Dissertation. Faculty of The University of Akron, 2006.



SHARFMAN, M. P. et al. "Antecedents of Organizational Slack", **The Academy of Management Review**, v. 13, n. 4, p. 601-614, 1988.

STOGDILL, R. M., **Manual for the Leadership Behavior Description** Questionnaire. Bureau of Business Research, Ohio State University, 1963.

TAN, J.; PENG, M. W. Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy. **Strategic Management Journal**, 24: 1249-1263, 2003.

TILLEMA, S. Towards an integrated contingency framework for MAS (management accounting systems) sophistication. case studies on the scope of accounting instruments in Dutch power and gas companies. **Management Accounting Research**. v. 16, n. 1, p. 101- 129, 2005.

VOSS, G. B.; SIRDESHMUKH, D.; VOSS, Z. G. Effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 1, 147-164, 2008.

WATERHOUSE, J. H.; TIESSEN, P. A contingency framework for management accounting systems research. **Accounting, Organizations and Society**. v. 3 n. 1, p. 65-76, 1978.

ZEHIR, C.; ERTOSUN, O. G.; ZEHIR, S.; MUCELDILI, B. The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in Istanbul.

Procedia Social and Behavioral Sciences, v. 24, p. 1460-1474, 2011.