DOI: 10.5748/9788599693124-13CONTECSI/PS-3713

VARIABLE CONTINGENCIES, LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL SLACK PREDOMINANT IN A TEXTILE INDUSTRY OF SOUTHERN BRAZIL

Lara Fabiana Dallabona (Universidade do Estado de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil) - lara.dallabona@udesc.br
Débora Maria de Albuquerque Silva (Universidade do Estado de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil) - deborabuscardini@hotmail.com
Carlos Eduardo Facin Lavarda (Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil) - elavarda@gmail.com

The study aims to analyze by consensus the contingency variables, leadership styles and organizational slack prevailing in a textile factory in southern Brazil. To this end, it has developed descriptive research, survey or survey with quantitative and implementation of the Consensus for data analysis. The sample comprises 33 leaders, foremen, supervisors and the like of a textile industry based in the state of Santa Catarina, southern Brazil. The results demonstrate that the industry leaders characterized with a prospector strategy. It was observed as the contingency variables, there is a moderate opinions consensus on Environmental Uncertainty. As for contingencies Structure and Technology, the highlight was the consensus in balance and moderate respectively. With regard to the leadership styles, the results indicated moderate consensus for Structure/Task, Consideration/Relationship and emphasis on production for most of the issues involved, and strong consensus for the Predictive Accuracy. So much for the slack resources (Human/Personal Space/Physical and time) and for the budget gap (Attitude/Propensity to create slack, Manipulation/Participation, Detection and institutionalization off) indicated moderate consensus and opinions in balance. The conclusion is based on consensus, the contingent variables Uncertainty and Technology, the leadership style Predictive Accuracy, clearance of human resources/personnel, time and budget clearance Handling/Participation, detection and clearance of institutionalization are predominant in the textile industry analyzed, demonstrating convergence in the opinion of the leaders involved in the organizational activities of the company.

Keywords: Contingency Variables. Leadership Styles. Resource Slack. Budget Slack. Textile Industries.

1 INTRODUÇÃO

A Teoria Contingencial dispõe um reconhecimento às particularidades dos métodos administrativos que estão agregados a devidas situações e expõe uma direção pertinente aos gestores (Otley, 1980). Essa teoria sugere que as estruturas organizacionais e os processos eficientes resultem das circunstâncias da entidade (Waterhouse & Tiessen, 1978). As variáveis contingenciais procuram absorver diferentes inter-relações referidas ao ambiente e a organização, especificando vínculos e percebendo o tipo de execução dessas instituições em relação aos requisitos diversificados (Heinzmann, 2011).

Perante as descrições de uma estrutura da organização, percebe-se a diversificação na concordância dos fatores contextuais, como tecnologia e o ambiente das quais dependem das circunstâncias e da estrutura organizacional, a eficácia de certas técnicas gerenciais, liderança ou tomada de decisões (Waterhouse & Tiessen, 1978).

Abernethy, Bouwens e Lent (2010) salientam que o papel da liderança e o seu encontro com a estrutura organizacional praticamente não é explorado na contabilidade e que os pesquisadores do ramo gerencial dispõem de influência da liderança em relação ao comportamento da organização o qual estão receosos com a maneira em que a liderança atua na organização, considerando-se que as qualidades de um líder são indispensáveis à percepção dos acontecimentos nas empresas.

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

A liderança propõe convívios que restabeleçam as afinidades interpessoais e favorecem os integrantes da equipe na execução de funções e investimentos (Richard, 2006). Surgem desse modo, a pertinência da folga organizacional, que tem como propósito, com os pedidos complementares, contribuir com os administradores na tentativa pela conservação da entidade (Cyert & March, 1963) e, por conseguinte, excelente satisfação.

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 traz benefícios 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.

Diante do exposto, a pergunta que norteia o desenvolvimento da pesquisa é: *Quais as variáveis contingenciais, os estilos de liderança e a folga organizacional predominantes em uma indústria têxtil do Sul do Brasil?* O estudo objetiva analisar por meio de consenso

as variáveis contingenciais, os estilos de liderança e a folga organizacional predominantes em uma indústria têxtil do Sul do Brasil.

A teoria contingencial tem sido uma preocupação para os pesquisadores e uma vertente a ser investigada, pois, por meio de variáveis contingenciais internas e externas, é possível identificar a melhor forma para organizar um ambiente (Ganescu, 2012). Desta forma justifica-se o desenvolvimento do estudo por considerar que a abordagem contingencial, os atributos organizacionais, os estilos de liderança e a folga organizacional influenciam a estrutura da empresa, conforme preconiza Lawrence e Miller (1976).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda conceitos sobre variáveis contingenciais, envolvendo a capacidade de ideias e sabedorias, seguindo com os estilos de liderança e folga organizacional, contemplando duas folgas em destaque: a de recursos e a orçamentária.

2.1 Variáveis Contingenciais

As Variáveis Contingenciais são um recurso útil para classificação e a diferenciação das variáveis internas e externas à organização (Burns & Stalker, 1961; Thompson, 1967; Churchman, 1968 apud Haka, 1987). Sobre as variáveis contingenciais internas Haka (1987) caracteriza de que maneira devem ser controladas e estruturadas, bem como explica que as variáveis externas equivalem ao aglomerado de estímulos ambientais que respondem às internas para se habituar ao local.

Quando a contingência é um atributo da parte interna da entidade, os administradores, podem monitorá-la. Por consequência, modificarão as estruturas de um método para outro, caso aja nova adaptação que renda melhor desempenho que a condição anterior (Donaldson, 2001).

Mencionam-se, como modelos de variáveis contingenciais internas, as que estão no domino da administração: a estratégia, estrutura, tecnologia, processos, o tamanho e a cultura. As variáveis contingenciais externas dispõem–se a incerteza ambiental evidenciada pela casualidade nas ações dos fornecedores, concorrentes, clientes e grupos (Gordon & Narayanam, 1984; Govindarajan, 1984; Moores & Yuen, 2001).

Fundamentando elementos externos e internos, a abordagem contingencial é apoiada na argumentação de que não ocorre um conjunto absolutamente apropriado, que utiliza-se as semelhanças de todas as entidades em suas eventualidades. Ao invés disso, recomenda-se que as qualidades distintas de uma técnica submeterão das eventualidades na qual a entidade se deparar (Bruns & Waterhouse, 1975; Jermias & Gani, 2004; Ganescu, 2012).

A Teoria da Contingência deve constatar o ponto de vista exclusivo de uma instituição administrativa com finalidade de definir e comprovar as referencias adequadas (Otley, 1980), já que a eficácia provém da sua propensão de se habituar as alterações externas e elementos internos (Haldma & Haats, 2002). Os dois requisitos indispensáveis na Teoria da Contingência são: não há a melhor forma de se organizar e qualquer forma de organização não é tão eficaz (Galbraith, 1973, apud Bets, 2011).

Para explicar a estrutura organizacional, a Teoria da Contingência se transforma notável, essa teoria menciona modos padrões de administração, sobre os diversos requisitos de operação e busca demonstrar atitudes como as atuações dos requisitos da entidade administrada. Também são observadas as categorias que provocam a mensurabilidade de uma atividade, pois estão induzidas pela oscilação do sistema da técnica e da natureza na capacidade para especificá-la (Rayburn & Rayburn, 1991).

Os quesitos que determinam o grau de incerteza e complexidade no seu local de atividade foram aprimorados pelos teóricos da contingencia. Além do que, pretendiam diferenciar as particularidades do ambiente e as relações eventuais que atinge o seguimento das organizações. Em conformidade com a Teoria da Contingência, não há uma sensata estrutura organizacional, a melhor estrutura oferecida nessa posição provém de diversos elementos, incorporando a natureza do ambiento externo e o grau de incerteza das tarefas (Rayburn & Rayburn, 1991).

De acordo Jermias e Gani (2014) a abordagem contingencial garante que sequer a forma de estratégia, sequer o aspecto organizacional prejudicará prontamente a execução. Ao invés disso recomenda que o mais relevante resolutivo do desempenho é o ajuste contingente entre a estratégia adotada e suas variáveis contextuais.

A concepção de ajuste dispõe da literatura para averiguar a associação contingente entre o sistema de gestão, suas variáveis contextuais e o desempenho organizacional (Otley, 1980; Jermias & Gani, 2005). As variáveis contingenciais analisados por este estudo são: Incerteza Ambiental, Estrutura, Tecnologia e Estratégia.

2.2 Estilos de Liderança

A administração é uma função de ampliação. Em virtude do processo de administração as operações são classificadas, conduzidas e direcionadas para a produção beneficiando as metas e objetivos dentro da entidade. Com a finalidade de elaborar um bom funcionamento de ampliação e desempenho do trabalho, é preciso um projeto de qualidade de competências técnicas, habilidades sociais e capacidade conceitual dos gestores (Mullins, 1985).

Uma entidade é notável por ser um círculo de pessoas unidas para um determinado objetivo, com propósito de cumprir uma meta estimada. Essas pessoas têm distintas particularidades e, desta maneira, dispõe de comportamentos diversificados e qualidades em convívio a sua atividade. Subjetivamente, estes elementos, tais como comportamento e qualidade, tem objetivo de aprimorar o funcionamento da entidade (Mansor et al., 2012).

Os lideres tem a capacidade de conduzir uma entidade ao sucesso, devido ao seu senso de presteza as mudanças ambientais, que, por conseguinte, auxilia-os a esclarecer metas e únicos propósitos. A custa de alguns elementos importantes que auxiliam para efetividade da liderança, é o estilo de um líder (Pihie, Sadhegi & Elias, 2011).

As modificações que constituem em suas entidades muitas vezes são feitas pelos lideres gerenciais (Fernández & Wise, 2010). Para Fernández e Wise (2010), os atuais gestores constatam favorecer a modificação nas entidades por meio da troca de conhecimentos, aprendizagem organizacional, introdução de novos modelos cognitivos e atenuação de valores organizacionais efetivos.

Os líderes transacionais enfatizam as condutas de trabalho, competências e propósitos conduzidos para função. Estudam a forma de fortalecer a execução da atividade e efetivação dos funcionários, acreditam demasiadamente em gratificações organizacionais e repreensão para motivar o comportamento da execução do empregado (Wong & Lee, 2011).

Um item relevante no método de envolvimento organizacional é a liderança, em virtude de ser primordial para o êxito organizacional, tal como o progresso e as transformações da competência organizacional, levando em relevância a norma que uma pessoa motiva adeptos para cumprir e liderar as finalidades da organização de uma maneira mais consistente e coesiva (Acar, 2012).

Ozsahin, Zehir e Arcar (2011), destaca o comportamento dos lideres como propriedade e reflexões iniciais. Este mesmo enfatiza o comportamento conduzido para os

indivíduos, exemplificando a prolongação em que o líder está informado de seus suplementares, entende suas ideologias, suas emoções e firma credibilidade reciproca. Quando os lideres são harmonizadores motiva um dialogo aberto, melhora a atividade em conjunto e são conduzidos para os seus suplementares. De outro modo, a condição inicial designa que o líder é levado para a função e guia as operações de serviço dos suplementares para conseguir os objetivos almejados.

Stogdill (1963) conseguiu, mediante uma encadeação de indagações, caracterizar os comportamentos de um líder. O instrumento abrangido origina-se de perguntas voltadas aos doze estilos de liderança (representação, reconciliação, tolerância à incerteza, persuasão, estrutura/tarefa, tolerância à liberdade, assunção do papel, consideração/relacionamento, ênfase na produção, precisão preditiva, integração e orientação do superior), em que sua utilização pode ser efetivada pelos superiores ou colegas para explicar o líder escolhido.

Referente aos doze estilos de liderança apresentado por Stogdill (1963), evidencia-se quatro em destaque: estrutura/tarefa, consideração/relacionamento, ênfase na produção e precisão preditiva. O primeiro classifica a atribuição como líder, possibilitando que os suplementares tenham previsão à meta deles. Com a perspectiva para consideração/relacionamento, se preocupa com a comodidade, saúde, condição e as cooperações que os suplementares podem promover à entidade. O terceiro estilo (ênfase na produção) correlaciona na tensão para produção e o estilo de precisão preditiva se relaciona ao líder que refere evidentemente os propósitos e dispõe de prática de pressagiar a relutância propriamente dita.

2.3 Folga Organizacional

A folga organizacional é destacada por influenciar muitas perspectivas do comportamento e o desempenho organizacional. Além de existir ideias e teorias diferentes sobre o vinculo entre a folga e desempenho da empresa. As teorias da organização estão fundamentadas em recursos (Penrose, 1959) já a teoria comportamental da entidade (Cyert; March, 1963), justifica que a folga realiza uma obrigação consolidada e integrada em uma organização em modificação e, assim, aperfeiçoa o funcionamento.

Child (1972), citado por Bourgeois (1981), estabelece como limite ou remanescente que acarreta a associação preponderante de uma organização eleger sistema estrutural, que oferece, segundo suas exclusivas escolhas, adaptação, mesmo que isso possibilite qualquer custo oficial complementar. Desta forma, os tomadores de decisões escolhem planejamento que integram combinações estruturais para as entidades, preservados pela Teoria da Contingência (Bourgeois, 1981).

Para Thompson (1967) a folga ocasiona aptidão às entidades para tirar vantagem das comodidades dadas pelo ambiente. As entidades com processos acrescentados têm mais opções estratégicas acessíveis do que as empresas sem os recursos. Assim os recursos disponibilizados perante o modo de folga acarretam um privilegio estratégico, mas só serão significativos em relação aos da concorrência (Bromiley, 1991).

Os recursos organizacionais podem ser indivíduos, recursos tecnológicos, equipamentos, patentes e até mesmo recursos financeiros, dos quais são indispensáveis às organizações. Assim, a ausência, o excesso ou a sua não aplicação influencia a execução das atividades de uma entidade, como os correlatos à mudança (Facó & Csillag, 2010).

Dentre as distribuições de folga, está a folga recuperável, disponível, potencial, de recursos e orçamentárias. Essas diferenciações são fundamentadas no local da folga e a aptidão com que podem ser restauradas para aplicações opcionais (Wiersma, 2003). Cabe ressaltar a folga orçamentária e de recursos neste ínterim.

Maiga e Jacobs (2008) analisaram se os gestores das unidades de negócios usam seu julgamento ético para avaliar a criação de folga orçamentária como sendo positiva ou negativa. Para os autores, Onsi (1973) propôs que a participação orçamentária diminui a folga e leva a uma comunicação positiva, fazendo um gerente sentir que ele não está sobre pressão para criar folga. As variáveis contingenciais também podem influenciar a folga de recursos e a folga orçamentária, haja vista que a Teoria da Contingência preconiza não haver práticas de controles gerenciais que sejam eficazes de forma universal.

A empresa pode relatar além da folga orçamentária a folga de recursos humanos, espaço físico e tempo. Kraatz e Zajac (2001) declaram que as organizações que expõem abundância de recursos (social, organizacional e capital financeiro) podem perfeitamente obstruir as advertências ambientais. A folga de recursos humanos consegue ser definida como recursos capacitados e competentes das pessoas, classificado incomum e abstraído. A abundante concorrência ocasiona excessivas dedicações para apoiar e amparar os pessoais competentes, instruídos com os propósitos de gerar proveitos nas competições (Voss, Sirdeshmukh & Voss, 2008).

Para Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008) os estímulos de competir expandem a utilidade da folga dos recursos humanos, porque os recursos são presos aos negócios recentes da organização. Assim como consequência da sua natureza preciosa e empenhada, a folga de recursos será capaz de colaborar, possivelmente, de modo positivo ou negativo com a entidade, correlato às circunstâncias organizacionais.

Nohria e Gulati (1997) declaram que a folga se aplica em níveis organizacionais, considerando que qualquer unidade organizacional (seja um indivíduo, um departamento, uma função, uma divisão ou uma empresa como um todo) pode implantar rapidamente recursos excedentes para atender às contingências internas e externas. A folga organizacional tem recebido atenção considerável em ambas as literaturas organizacionais e de gestão. Ela isola a organização da incerteza ambiental, estabiliza coalizões organizacionais por atenuar a variabilidade nos níveis de desempenho e fornece recursos para a mudança (Cyert & March, 1963)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, de levantamento (*survey*) e quantitativa, utilizando-se da técnica estatística Consenso para a análise dos dados. A população definida envolve os colaboradores que exercem a função de liderança em uma indústria têxtil que está sediada no Estado de Santa Catarina.

A amostra envolve 33 (trinta e três) líderes, encarregados, gerentes, supervisores e cargos afins, que possuem poder de tomada de decisão e responderam ao instrumento de pesquisa. Para a coleta de dados utilizou-se questionário com perguntas fechadas do tipo escala likert de 7 (sete) pontos, aplicados no mês de junho de 2014, envolvendo questões sobre variáveis contingenciais, estilos de liderança e folga de recursos e orçamentária, conforme constructo apresentado por meio dos Quadros 1, 2 e 3.

Lawrence e Lorsch (1967) consideram que a incerteza ambiental é uma percepção (interpretação subjetiva) dos tomadores de decisão (Gordon & Narayanan, 1984). Para a subvariável estrutura, utiliza-se a percepção de Gerdin (2005), antecipado por Miller e Droge (1985), com enfoque para a centralização/descentralização.

Quadro 1 – Constructo da pesquisa referente às Variáveis Contingenciais

Variáveis	Subvariáveis	Operacionalização das subvariáveis	Autores

Variáveis contingenciais	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	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	Gerdin (2005) antecipado por Miller e Droge (1985).
	Estratégia	1 Serviços/produtos regulares (defensor) 2 Serviços/produtos padronizados (analisador) 3 Serviços/produtos mudando constantemente (prospector)	Jokipii (2010), antecipado por Miles et al. (1978), Shortell e Zajac (1990), Guilding (1999).
	Tecnologia	1 Tecnologias sofisticadas 2 Produtos no estado da arte da tecnologia 3 Investimentos em P&D 4 Competências da equipe de P&D	Li, Zhang e Chan (2005).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Outra subvariável contingencial estudada é a estratégia, que centrou-se nos estudos de Jokipii (2010), Miles et al. (1978), Shortell e Zajac (1990) e Guilding (1999). Miles et al. (1978) caracterizaram a estratégia em ciclos adaptativos. Para a subvariável contingencial tecnologia utilizou-se a definição e o instrumento desenvolvidos por Li, Zhang e Chan (2005). Para os autores, as competências tecnológicas são essenciais para capturar oportunidades por meio do desenvolvimento de novos produtos de alta qualidade e/ou tecnologias.

Quadro 2 – Constructo da pesquisa referente aos Estilos de Liderança

Variáveis	**Subvariáve is**	**Operacionalização das subvariáveis**	**Autores**

Estilos de liderança	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	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 IIes (2004); Richard (2006).
	Consideração/ Relacionamento	1 Amigável/acessível 2 Agradável 3 Aceita sugestões do grupo 4 Trata igual o grupo 5 Comunica alterações 6 Reservado 7 Atenta para o bem estar 8 Disposto a mudanças 9 Recusa explicar ações 10 Não consulta o grupo	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 IIes (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	Condon (2011), antecipado por Stogdill (1967); Canales, Delgado e Slate (2008).
	Precisão preditiva	1 Decisões precisas 2 Prevê o futuro 3 Concretização de previsões 4 Previsão de tendências 5 Problemas e planos	Condon (2011), antecipado por Stogdill (1967); Canales, Delgado e Slate (2008).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a estrutura/tarefa optou-se em empregar a definição de Abernethy, Bouwens e Lent (2010), antecipados por Stogdill (1967), Brownell (1985), Otley e Pierce (1995), Moores e Yuen (2001), Luft e Shields (2003), Judge, Piccolo e IIes (2004) e Richard (2006). É relevante destacar que os estudos remetem à subvariável apenas com a descrição "estrutura", mas, para este estudo, utiliza-se a expressão estrutura/tarefa para que, quando estiver tratando de estilos de liderança, a expressão "estrutura", não se confunda com "estrutura" também utilizada como subvariável contingencial.

O estilo de liderança, com enfoque para consideração/relacionamento também sofrem uma alteração na descrição. Para fins desta pesquisa, optou-se em inserir a expressão "relacionamento", por considerar que as questões estão destinadas a analisar a relação dos líderes com os liderados. Nessa perspectiva, os subordinados têm poder para tomar decisões locais e não são limitados por papéis e responsabilidades estruturadas (Abernethy, Bouwens & Lent, 2010).

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, Delgado e Slate (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.

Posterior aos estilos de liderança, analisa-se a folga organizacional. Para tanto, foram segregadas em folga de recursos (humano/pessoal, espaço/físico e tempo) e folga orçamentária, envolvendo atitude/propensão para criar a folga, manipulação/participação de folga, detecção e institucionalização de folga.

Quadro 3 – Constructo da pesquisa referente a Folga de Recursos e Orçamentária

Variáveis	Subvariáveis	Operacionalização das subvariáveis	Autores
Folga de Recursos	Humano/pessoal	1 Atividades 2 Qualidade	Mallidou et al. (2011), antecipado por Kraatz e Zajac (2001); Windsor (2007); Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008); Facó e Csillag (2010).
	Espaço/Físico	1 Espaço para atividades 2 Espaço para reuniões 3 Frequência	Mallidou et al. (2011), antecipado por Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008).
	Tempo	1 Atividades extras 2 Tempo para reuniões 3 Tempo para leituras 4 Tempo para desenvolver novos produtos	Mallidou et al. (2011), antecipado por Nohria e Gulati (1996); Greenhalgh et al. (2004); Augsdorfer (2005); Kerfoot (2006).
Folga Orçamentária	Atitude/Propensão para criar folga	1 Elaboração do orçamento 2 Metas orçamentárias 3 Orçamento para produção e gestão 4 Aceitabilidade de folga 5 Vantagem da folga orçamentária	Maiga e Jacobs (2008), antecipado por Onsi (1973); Merchant (1985); Lal, Dunk e Smith (1996); Kren (2003); Lau e Eggleton (2004).
	Manipulação/ participação de folga	1 Habilidade para gerenciar folga 2 Atenção do superior	Maiga e Jacobs (2008), antecipado por Onsi (1973); Merchant (1985); Lal, Dunk e Smith (1996).
	Detecção de folga	1 Informações para detectar folga no orçamento 2 Informações sobre atividades do departamento e produção 3 Instrumentos para identificar folga	Lal, Dunk e Smith (1996), antecipado por Onsi (1973); Merchant (1985).
	Institucionalização de folga	1 Redução de folga pela rentabilidade passada 2 Redução de folga por tempo no cargo	Onsi (1973).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para obter os dados necessários quanto à folga de recursos humano/pessoal, optou-se pelos estudos de Mallidou et al. (2011), antecipados por Kraatz e Zajac (2001), Windsor (2007), Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008) e Facó e Csillag (2010). Quanto aos

recursos de espaço físico, foram considerados os estudos de Mallidou et al. (2011), antecipados por Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008).

Maiga e Jacobs (2008) relatam que medir a folga orçamentária é extremamente difícil e envolve formas flexíveis para criá-la. Quatro subvariáveis foram utilizadas para obter respostas quanto à atitude/propensão para criar folga, manipulação/participação de folga, detecção e institucionalização de folga orçamentária. Os estudos de Maiga e Jacobs (2008), Onsi (1973), Merchant (1985), Lal, Dunk e Smith (1996), Kren (2003) e Lau e Eggleton (2004) serviram como base para investigar a atitude/propensão dos líderes para criar folga.

A técnica utilizada para análise de dados, o Consenso, é interpretado por Wierman e Tastle (2005, 2007) como uma teoria denotada por um conjunto de indivíduos que agem como uma generalidade. O consenso é avaliado por meio da demonstração:

$$CONS(X) = 1 + \sum_{i=1}^{n} p_i Log_2\left(1 - \frac{|X_i - \mu x|}{dx}\right)$$

Em que X é um variante ordinal (questão); p_i é o percentual agregado a cada X_i; d_x é a amplitude da escala, que neste caso $d_x = 4$ e μ_x é a média (Wierman & Tastle, 2005, 2007). O Consenso é exposto no quadro 2.

Quadro 2 – Interpretação do consenso

Intervalo	Classificação do Consenso
CONS(X) ≥90%	Consenso Muito Forte
80% ≤ CONS(X) < 90%	Consenso Forte
60% ≤ CONS(X) < 80%	Consenso Moderado
40% ≤ CONS(X) < 60%	Equilíbrio
20% ≤ CONS(X) < 40%	Dissenso Moderado
10% ≤ CONS(X) < 20%	Dissenso Forte
CONS(X) < 10%	Dissenso Muito Forte

Fonte: Adaptado de Wierman e Tastle (2005, 2007).

Segundo a análise do consenso, orientada por Wierman e Tastle (2005, 2007), as opiniões dos envolvidos podem alternar em forte, muito forte, moderado, equilíbrio ou apontar dissenso moderado, forte ou muito forte, o que indica que os questionados discordam com os resultados. Como limitação destaca-se a subjetividade na interpretação das questões por parte dos respondentes.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta as principais características dos respondentes, as variáveis contingenciais (internas e externas), os estilos de liderança e as folgas de recursos e orçamentária predominantes na indústria têxtil analisada.

4.1 Características dos respondentes

Trinta e três respondentes participaram da pesquisa, sendo que, 4 (quatro) são do gênero feminino e 29 masculino. Os líderes apresentaram em média 35 anos, sendo que 1 (um) cursou o ensino médio incompleto; 8 (oito) ensino médio completo; 11 (onze) cursaram graduação; e 13 (treze) pós-graduação/especialização.

Dentre as experiências profissionais destacadas pelos respondentes, as principais foram: acabamento, administrativo, beneficiamento, comercial, custos, contabilidade, desenvolvimento de produto, elétrica industrial, eletrônica, financeiro, industrial, laboratório, liderança, malharia, marketing, mecânica, metalúrgica, moda, planejamento e

controle de produção, produção, professor, qualidade, recursos humanos, tecelão, têxtil, TI (Tecnologia da Informação), tinturaria e telecomunicação.

Quando solicitados a destacar sobre as principais funções desenvolvidas na indústria, os respondentes apresentaram as funções de coordenador, diretor, encarregado, gerente, líder e supervisor, assim como as áreas atuantes, conforme o resumo exposto no Quadro 3.

Quadro 3 – Principais funções desenvolvidas

Coordenador	Marketing, PGD, Tinturaria
Diretor	Marketing, estilo, industrial, TI, comercial
Analista	Controle de qualidade, métodos e processos
Gerente	Financeiro, TI, Regional de vendas e RH
Líder	Tinturaria, transporte, manutenção elétrica, malharia, expedição, acabamento de malha, turno
Técnicos	Segurança no trabalho
Supervisor	PCP, acabamento, laboratório, expedição, produto
Outros	Controller, vice presidente

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nas informações apresentadas em relação às funções e às áreas em que atuam os respondentes da pesquisa, nota-se que a área de tinturaria envolve os cargos de coordenadores e líderes. Outra análise observada quanto aos respondentes é o tempo em que trabalham na empresa e o tempo que exercem a função especificada no instrumento de pesquisa, conforme dados apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Tempo que os líderes atuam na empresa e na função específica

Descrição	Tempo na empresa (Quantidade respondentes)	Tempo na função (Quantidade respondentes)
Menos de 5 anos	14	24
Entre 6 e 10 anos	7	5
Entre 11 e 15 anos	4	2
Entre 16 e 20 anos	4	1
Entre 21 e 25 anos	4	1
Entre 26 e 30 anos	-	-
Mais de 31 anos	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se que 14 (quatorze) respondentes estão alocados nas empresas analisadas há menos de cinco anos, seguidos de 7 (sete) entre 6 e 10 anos. Quanto ao tempo em que os respondentes estão na função apresentada e na empresa em análise, verificou-se que 24 (vinte e quatro) respondentes atuam nessa função há menos de 5 anos, sendo que 1 (um) atua entre 21 e 25 anos.

No próximo tópico caracterizam-se as variáveis contingenciais, os estilos de liderança e a folga organizacional (recursos e orçamentária), utilizando o consenso para a caracterização.

4.2 Consenso das Variáveis Contingenciais da indústria têxtil

Galbraith (1973, apud Bets, 2011), menciona que a Teoria da Contingência parte do pressuposto que não há uma forma mais adequada para sistematizar uma empresa, o que supõe que o ambiente organizacional se adapta a determinadas situações. Foram analisadas para a pesquisa, quatro variáveis contingenciais: incerteza ambiental, estrutura, tecnologia e estratégia.

Evidenciando as variáveis contingenciais, analisa-se, mediante a Tabela 2, que a maioria das perguntas que realça a incerteza ambiental expõe consenso moderado, isto é, a opinião dos respondentes está entre 60% e 80%. Segundo Hoque (2004), a comunicação interna é surpreendentemente significativa para empresa quando se defronta com grandes índices de incerteza ambiental. Desta forma, defronte do consenso para esta variante, considera que as comunicações internas em relação às questões de incerteza são notáveis por grande parte dos respondentes.

Observando especificamente às perguntas, é fácil comprovar que o consenso em destaque está na questão IA07 (desregulamentação e globalização), que apresenta o consenso moderado de 74%, e que a questão IA08 (momento econômico) é a única questão que apresenta o menor consenso com valor de 57% caracterizada por consenso em equilíbrio. Assim, pode se observar, que, quase todas as perguntas realizadas relativamente foram consideradas moderadas com exceção da que se refere ao momento econômico.

Tabela 2 – Consenso das variáveis contingenciais

Incerteza ambiental										
	IA01	**IA02**	**IA03**	**IA04**	**IA05**	**IA06**	**IA07**	**IA08**	**IA09**	**IA10**
Média	**4,39**	**4,48**	**3,94**	**4,33**	**5,30**	**4,42**	**4,67**	**4,39**	**4,27**	**3,91**
Consenso	**68%**	**64%**	**71%**	**61%**	**64%**	**67%**	**74%**	**57%**	**73%**	**63%**
Total	**3,01**	**2,87**	**2,79**	**2,63**	**3,37**	**2,97**	**3,44**	**2,51**	**3,11**	**2,47**
Estrutura										
	ES01	**ES02**	**ES03**	**ES04**	**ES05**	**ES06**	**ES07**	**ES08**	**ES09**	**ES10**
Média	**5,00**	**4,85**	**4,58**	**4,73**	**4,61**	**5,73**	**5,30**	**5,64**	**4,12**	**2,82**
Consenso	**62%**	**55%**	**43%**	**49%**	**51%**	**71%**	**59%**	**66%**	**49%**	**50%**
Total	**3,10**	**2,65**	**1,97**	**2,32**	**2,36**	**4,06**	**3,15**	**3,72**	**2,02**	**1,40**

Tecnologia				
	TC01	**TC02**	**TC03**	**TC04**
Média	**5,33**	**5,03**	**5,70**	**6,03**
Consenso	**67%**	**71%**	**64%**	**76%**
Total	**3,58**	**3,60**	**3,67**	**4,59**

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação às organizações que contemplam a variável contingencial "estrutura", esta representa o domínio da tomada de decisões dos administradores, e os vínculos das condições das atividades da entidade. Gosselin (2011) comenta que usualmente, a tomada de decisão desconcentrada conta com proporções não financeiras. Portanto, observa-se que para a variável contingencial "Estrutura" houve dois tipos de consenso, o em equilíbrio e o moderado, por estarem no intervalo de 40% e 60% e entre 60% e 80%.

O menor percentual de consenso identificado nessa categoria de variável contingencial foi em relação à questão ES03 (tomada de decisão em relação a horas extras a serem trabalhadas pelos colaboradores da produção), com percentual de 43%. Já o maior percentual de consenso em equilíbrio foi para a tomada de decisão em relação ao método de trabalho a ser utilizado (ES06), com 71% de consenso.

Sobre a tecnologia, identificada como variável contingencial, Kalagnanam e Lindsay (1998) definem como ações, ferramentas, conhecimento e técnicas exercidas para transformar matérias primas em produtos, constatou-se predominância do consenso moderado nos resultados obtidos, levando em consideração que os valores encontrados estão entre 60% e 80%. Nota-se que a questão TC04 (nossa equipe de P&D é competente no desenvolvimento da inovação/novos produtos) expressa 76% de consenso, o maior para este conjunto de questões.

Para a variável contingencial Estratégia, utilizou-se variável dicotômica (0-1), não sendo possível calcular o consenso dos respondentes. Dessa forma, optou-se em apresentar essa variável de forma descritiva. Para tanto, observou-se que, dos 33 respondentes, 29, ou seja, 88% acreditam que a estratégia da organização seja prospectora, enquanto 4 (12%) acreditam ser analisadora e nenhum respondente acredita que a organização tenha uma estratégia defensora. Indústrias com estratégias caracterizadas prospectores são mais propensas a ter controles flexíveis, permitindo rápida adaptação ao ambiente em mudança, enquanto os defensores são mais propensos a se concentrar em reduzir a incerteza e maximizar a eficiência (JOKIPII, 2010).

4.3 Consenso dos Estilos de Liderança da indústria têxtil

Foram analisados quatro estilos de liderança (estrutura/tarefa, consideração/relacionamento, ênfase na produção e precisão preditiva). Para Fernández e Wise (2010), os executivos atuais buscam proporcionar transformações nas entidades por meio da transmissão da prática, da preparação, da colocação do referencial intelectivo e reduzindo valores organizacionais reais. Conforme dados demonstrados na Tabela 3, o estilo de liderança com foco na Estrutura/Tarefa apresentou um consenso moderado para todas as questões estudadas, que estão entre os percentuais de 60% e 80%.

A atuação do líder conduzido por serviço associa-se à aplicação do pessoal, recursos eficientes e a manutenção das operações ordenadas (Ozsahin, Zehir & Arcar, 2011). Observando especificamente por questão, verifica-se o maior consenso na questão TA03 (Eu tento inserir minhas ideias no grupo), com 86% e o menor consenso foi avaliado na questão TA08 (Eu agendo o trabalho a ser feito), com 65%.

Ainda na Tabela 3, quanto ao estilo de liderança Consideração/Relacionamento, a questão RE09 (Eu me recuso a explicar minhas ações) demonstrou um consenso em equilíbrio com 57% seguido da questão RE01 (Eu sou amigável e acessível) que contempla um consenso forte com 83%. Cabe ressaltar que as demais questões exibem consenso caracterizado como moderado, por demonstrar percentuais entre 60% e 80%. Para Ozsahin Zehir e Arcar (2011) o estilo de liderança Consideração/Relacionamento, é definido como estilo que se importa com o desenvolvimento das relações entre os integrantes e o auxílio às pessoas, visando melhorar a participação e trabalho em equipe, tal como favorecendo o contento no trabalho.

Tabela 3 – Consenso dos estilos de liderança

Estrutura/Tarefa										
	TA01	**TA02**	**TA03**	**TA04**	**TA05**	**TA06**	**TA07**	**TA08**	**TA09**	**TA10**
Média	**5,73**	**6,21**	**5,97**	**6,09**	**5,45**	**5,48**	**5,82**	**5,33**	**5,45**	**6,00**
Consenso	**79%**	**77%**	**86%**	**81%**	**73%**	**75%**	**83%**	**65%**	**71%**	**73%**
Total	**4,50**	**4,77**	**5,11**	**4,91**	**3,96**	**4,13**	**4,84**	**3,48**	**3,89**	**4,41**
Consideração/Relacionamento										
	RE01	**RE02**	**RE03**	**RE04**	**RE05**	**RE06**	**RE07**	**RE08**	**RE09**	**RE10**
Média	**5,94**	**5,85**	**5,70**	**6,30**	**5,76**	**4,70**	**5,39**	**6,18**	**2,67**	**3,12**
Consenso	**83%**	**74%**	**82%**	**78%**	**80%**	**67%**	**77%**	**79%**	**57%**	**68%**
Total	**4,93**	**4,32**	**4,69**	**4,92**	**4,59**	**3,16**	**4,14**	**4,86**	**1,52**	**2,11**
Ênfase na Produção										
	EP01	**EP02**	**EP03**	**EP04**	**EP05**	**EP06**	**EP07**	**EP08**	**EP09**	**EP10**
Média	**3,39**	**4,76**	**5,94**	**5,55**	**5,91**	**5,39**	**6,03**	**5,55**	**4,94**	**5,18**
Consenso	**55%**	**66%**	**83%**	**79%**	**79%**	**73%**	**82%**	**79%**	**59%**	**70%**
Total	**1,88**	**3,12**	**4,93**	**4,37**	**4,64**	**3,95**	**4,97**	**4,38**	**2,92**	**3,62**
Precisão Preditiva										

	PP01	PP02	PP03	PP04	PP05
Média	**5,55**	**4,88**	**5,58**	**4,55**	**5,58**
Consenso	**80%**	**81%**	**80%**	**75%**	**82%**
Total	**4,41**	**3,94**	**4,48**	**3,41**	**4,59**

Fonte: Dados da pesquisa.

Stogdill (1963) caracteriza o estilo de liderança com Ênfase na produção, como a forma que determina o crescimento e pressão da produção, e de acordo com os elementos analisados na Tabela 3, evidenciou o consenso em equilíbrio para a questão EP01 (eu encorajo horas extras no trabalho), com percentual de 55% e a avaliação em consenso moderado para a questão EP03 (eu instigo o grupo para um maior esforço) que apresenta um percentual moderado de 83%. Esses dados sugerem que os respondentes têm uma percepção similar em relação às questões analisadas.

Já o estilo de liderança precisão preditiva, que caracteriza um líder que expõe de forma clara e sucinta suas intenções e que apresenta fácil capacidade para prever o resultado com precisão (Stogdill, 1963), apresentou consenso forte para praticamente todas as questões analisadas, com exceção da questão PP04 (eu sou preciso na previsão da tendência de eventos) que apresenta consenso moderado (75%).

4.4 Consenso da Folga Organizacional de Recursos

A folga organizacional pode ser classificada por folga recuperável, folga disponível, folga potencial, folga de recursos, folga orçamentária, entre outras, no entanto, para este estudo foi utilizado a folga de recursos (humano/pessoal, espaço/físico e tempo) e a folga orçamentária (atitude/propensão para criar folga, manipulação/participação, detecção e institucionalização de folga).

As entidades que demonstram folga apresentam maior versatilidade, se comparadas às que tem fluxo de caixa restrito ou carência de funcionários para as atividades operacionais (Donada & Dostaler, 2005). É possível perceber com os dados da Tabela 4 que, para a Folga de Recursos Humano/Pessoal ocorreu consenso moderado para todas as questões a HU01 (na minha unidade, tem pessoal suficiente para que o trabalho seja feito), demonstrando consenso de 72% e a questão HU02 (na minha unidade, tem pessoal suficiente par a oferecer qualidade nos serviços), com 77% de consenso. A folga de recursos é vista como recursos competentes, qualificados, inusitado e compreendido, disponíveis na entidade. As empresas necessitam das pessoas para manter vantagens na concorrência entre as organizações (Voss, Sirdeshmukh & Voss, 2008).

Tabela 4 – Consenso da Folga de Recursos

Recurso Humano/Pessoal		
	HU1	**HU02**
Média	**5,94**	**6,06**
Consenso	**72%**	**77%**
Total	**4,29**	**4,64**
Recurso de Espaço/ Físico		
	FI01	**FI02**
Média	**5,52**	**5,73**
Consenso	**66%**	**57%**
Total	**3,64**	**3,27**
Recurso de Tempo		
	TE01	**TE02**
Média	**4,24**	**4,67**
Consenso	**69%**	**74%**

Total	**2,93**	**3,46**

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Para os recursos de espaço, ou recursos físicos, verifica-se que resultou em opinião moderada para questão FI01 (na minha unidade, tem espaço adequado para o desenvolvimento das atividades) com 66% e contemplou opinião (consenso) em equilíbrio na questão FI02 (na minha unidade, tem espaço privativo para discutir informações confidenciais.) com 57%. Observa-se que as questões sobre a folga de recursos de tempo expõem um consenso moderado das questões analisadas, por estarem no período de 60% e 80%.

A folga de recursos é classificada como recursos especializados, qualificados, raros e absorvidos, disponíveis na organização. As pessoas são utilizadas com objetivo de manter vantagem competitiva nas organizações (Voss, Sirdeshmukh & Voss, 2008). Desta forma, os dados revelam a convergência de opiniões em relação à folga de recursos (humano/pessoal, espaço/físico e tempo) dos respondentes.

4.5 Consenso da folga orçamentária

Para Bourgeois (1981) e Facó e Csillag (2010) a folga orçamentária concede notáveis ajustes no ambiente externo com menor expectativa interna, e visa conhecer táticas em vinculo ao meio ambiente além de desenvolver a inclusão de produtos inovadores.

Segundo os dados exibidos na Tabela 5, quanto a atitude/propensão para gerar a folga, apresenta dois consensos específicos: para as questões AT01 (Estou envolvido na elaboração de todo o orçamento) e AT02 (Para me proteger, submeto um orçamento que pode seguramente ser atingido), houve consenso de opinião em equilíbrio por estar no intervalo de 40% e 60%.

Tabela 5 – Consenso da Folga Orçamentária

Atitude/Propensão para criar folga		
	AT01	**AT02**
Média	**3,48**	**3,12**
Consenso	**51%**	**57%**
Total	**1,79**	**1,77**
Manipulação/Participação de folga		
	MA01	**MA02**
Média	**5,42**	**4,42**
Consenso	**78%**	**65%**
Total	**4,21**	**2,95**
Detecção de folga		
	DE01	**DE02**	**DE03**
Média	**5,42**	**5,36**	**5,12**
Consenso	**68%**	**60%**	**70%**
Total	**3,70**	**3,20**	**3,56**
Institucionalização de folga		
	IN01	**IN02**	**IN03**
Média	**3,27**	**3,12**	**3,33**
Consenso	**69%**	**68%**	**65%**
Total	**2,27**	**2,12**	**2,17**

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Onsi (1973) identificou que gerentes são pouco propensos a criarem folga orçamentária, o que sugere que esta pode ser criada tanto em bons quanto em maus

períodos, atuando como proteção durante condições de fragilidade das empresas. Observou-se que para a Manipulação/Participação, detecção e institucionalização de folga, o consenso prevalente resultou em moderado, por manifestar intervalos entre 60% a 80%.

Percebe-se que o maior percentual de consenso moderado foi para a questão MA01 (Com certa habilidade, eu posso fazer a minha unidade desempenhar da forma que eu desejo), com 78%. A Detecção de folga demonstrou menor percentual de consenso moderado para a questão DE02, (O meu superior recebe informações detalhadas sobre as atividades do departamento e de produção) com 60%.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetiva apresentar as características predominantes das variáveis contingenciais, estilos de liderança e folga organizacional de uma indústria têxtil do Sul do Brasil. Participaram da pesquisa 33 (trinta e três) líderes de diferentes setores da organização. Observou-se que os respondentes atuam como coordenadores, diretores, analistas, gerentes, líderes, técnicos, supervisores, controllers e vice-presidentes.

A técnica para análise dos dados aplicada é o Consenso. Essa técnica tem por objetivo verificar a convergência ou divergência de opiniões dos respondentes sobre uma determinada situação. Assim, questões envolvendo as variáveis contingenciais, estilos de liderança e folga de recursos e orçamentárias foram analisadas.

Conclui-se, quanto as variáveis contingenciais, que os respondentes convergem nas opiniões de forma moderada e em equilíbrio no que se refere às incertezas ambientais externas, estrutura e tecnologia. Quanto a variável contingencial estratégia, os respondentes caracterizam a organização com uma estratégia prospectora. Indústrias com este tipo de estratégia são mais propensas a ter controles flexíveis, o que permite rápida adaptação ao ambiente em mudança.

No que se refere aos estilos de liderança, constatou-se que os respondentes convergem nas opiniões de forma moderada em grande parte das questões envolvendo os estilos analisados, como, por exemplo, estrutura/tarefa, consideração/relacionamento e ênfase na produção. O consenso forte foi observado em algumas questões envolvendo os estilos, porém a maior concentração de consenso forte entre os respondentes foi para as questões do estilo precisão preditiva.

E, quanto às folgas organizacionais, observou-se que os respondentes convergem em suas opiniões de forma equilibrada e moderada, ou seja, convergem nas questões que estão relacionadas à folga de recursos (recursos humanos, espaço/físico, tempo) e folga orçamentária (atitude/propensão para criar folga, manipulação/participação de folga, detecção de folga e institucionalização de folga).

O estudo contribui de forma empírica e social por demonstrar aos profissionais envolvidos direta ou indiretamente com o assunto, como os líderes, gerentes, encarregados, supervisores, diretores e consultores que estão relacionados à gestão e a tomada de decisão organizacional, bem como, à academia, que há consenso na opinião dos respondentes em relação a presença de variáveis contingenciais, estilos de liderança e folga organizacional no ínterim da indústria, oportunizando observar o impacto destas na gestão da empresa.

Sugere-se para pesquisas subsequentes, a replicação do instrumento de esquisa em empresas do mesmo setor de atuação, bem como em outras atividades econômicas para comparações quanto a opinião dos líderes organizacionais. Outra sugestão remete à replicação deste instrumento de pesquisa em estudos multicasos.

REFERÊNCIAS

Acar, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 58, 217-226.

Abernethy, M. A.; Brownell, P. (1997). Management control systems in research and development organizations: the role of accounting, behavior and personnel controls. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3/4), 233-248.

Abernethy, M. A.; Bouwens, J.; Lent, L. V. (2004). Determinants of control system design in divisionalized firms. *The Accounting Review*, 79(3), 545-570.

BETS, S. C. (2011). Contingency Theory: Science Or Technology? *Journal of Business & Economics Research*, 1(8).

Bourgeois, L. J. (1982). 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.

Cyert, R. M.; March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.

Collins, F. (1978). The interaction of budget characteristics and personality variables with budgetary response attitudes. *The Accounting Review*, 53(2), 324-35.

Donada, C.; Dostaler , I. (2005). Relational Antecedents of Organizational Slack: An Empirical Study into Supplier-Customer Relationships. *M@n@gement*, 8(2), 25-46.

Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. London: Sage.

Elmassri, M.; Harris, E. (2011). Roehampton University, LondonRethinking budgetary slack as budget risk management. *Journal of Applied Accounting Research*, 12(3), 278-293.

Facó, J. F. B. (2009). *Capacidade de inovação organizacional: Uma Análise Aplicada à Indústria de Transformação Paulista*. 215f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas.

_____; Csillag, J. M. (2010). Innovativeness of Industry ConsideringOrganizational Slack and Cooperation. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 3(2), 108-120.

Fernández, S.; Wise, L. R. (2010). An Exploration Of Why Public Organizations 'Ingest' Innovations. *Public Administration*, 88(4), 979-998.

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.

Gosselin, M. (1997). The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity-based costing. *Accounting, Organizations and Society,* 22(2), 105-122.

Gosselin, M. (2011). Contextual factors affecting the deployment of innovative performance measurement systems. *Journal of Applied Accounting Research*, 12(3), 260-277.

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.

Govindarajan, V. (1984). Appropriateness of accounting data in performance evaluation: an empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, 9(2), 125-135.
Govindarajan, V.; Gupta, A. K. (1985). Linking control systems to business unit strategy: impact on performance. *Accounting Organizations and Society,* 10(1), 51–66.
Haka, S. F. (1987). Capital budgeting techniques and firm specific contingencies: a correlational analysis. *Accounting Organizations and Society*, 12(1), 3l-48.
Haldma, T.; Lääts, K. (2002). Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies. *Management Accounting Research*, 13, 379-400.
Heinzmann, L. M. (2011). *Cultura de organizações em diferentes estágios de Internacionalização*. 282f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.
Hoque, A.; James, W. (2000). Linking Balanced Scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12.
Jermias, J. Gani, L. (2004). Integrating business strategy, organizational configurations and management accounting systems with business unit effectiveness: a fitness landscape approach. *Management Accounting Research*, 15, 179-200.
Jermias, J. Gani, L. (2005). Ownership structure, contingent-fit, and business-unit performance: A research model and empirical evidence. *The International Journal of Accounting*, 40, 65-85.
Jensen, M. C.; Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*.
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.
Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
_____; Miller, D. (1976). A contingency framework for the design of Accounting information systems. *Accounting, Organizations and Society*, 1(1), 59-69.
Lee, S. (2011). How Financial Slack Affects Firm Performance: Evidence from US Industrial Firms. *Journal of Economic Research*, 6, 1-27.
Maiga, A. S.; Jacobs, S. A. (2008). The moderating effect of Manager's ethical judgment on the relationship between budget participation and budget slack. *Advances in Accounting*, 23, 113-145.
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.
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.

Nohria, N.; Gulati, R. (1997). What is the Optimum Amount of Organizational Slack? A Study of the Relationship between Slack and Innovation in 1 Multinational Firms. *European Management Journal*, 15(6), 603-611.
Onsi, M. (1973). Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack. *The Accounting Review*, 48(3), 535-548.
Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428.
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.
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.
Rayburn, J. M.; Rayburn, L. G. (1991). Contingency theory and the impact of new accounting technology in uncertain hospital environments. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 4(2), 55-75.
Richard, J. V. (2006). *Leadership behaviors of ohio school superintendents as perceived by board of education members: a re-examination*. 2006. Dissertation. Faculty of The University of Akron.
Stogdill, R. M. (1963). Manual for the Leadership Behavior Description Questionnaire. *Bureau of Business Research*, Ohio State University.
Tan, J.; Peng, M. W. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24, 1249-1263.
Thompson, J. D.; Bates, F. L. (1957). Technology, Organization, and Administration. *Administrative Science Quarterly*, 2(3), 325-343.
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.
Waterhouse, J. H.; Tiessen, P. (1978). A contingency framework for management accounting systems research. *Accounting, Organizations and Society*, 3(1), 65-76.
Wiersma, E. (2003). *How and when do firms translate slack into better performance?* University Amsterdam.
Wong, J. Y.; Lee, W. H. (2012). Leadership through service: An exploratory study of the leadership styles of tour leaders. *Tourism Management*, 33, 1112-1121.
Young, G.; Beekun, R. I.; Ginn, G. O. (1992). Governing Board Structure, Business Strategy, and Performance of Acute Care Hospitals: A Contingency Perspective. *Health Services Research*, 27(4).